

Inkluderingsledelse

*Ledernes perspektiv på inkludering av etnisk
minoriteter i arbeidslivet*

Fatiha Aissaoui



Masteroppgave ved pedagogisk forskningsinstitutt
Det utdanningsvitenskaplige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2013

Inkluderingsledelse

- Ledernes perspektiv på inkludering av etnisk minoriteter i arbeidslivet

© Fatiha Aissaoui

2013

Inkluderingsledelse - Ledernes perspektiv på inkludering av etnisk minoriteter i arbeidslivet

Fatiha Aissaoui

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Copycat, Oslo.

SAMMENDRAG

TITTEL:

Inkluderingsledelse

Ledernes perspektiv på inkludering av etnisk minoriteter i arbeidslivet

AV:

Fatiha Aissaoui

EKSAMEN:

Master i pedagogikk

Allmenn studieretning

PED4391

SEMESTER:

Vår 2013

STIKKORD:

- Inkluderingsledelse
- Minoriteter i arbeidslivet
- Rekruttering
- Kompetanseutvikling

Sammendrag

Et stadig økende arbeidsinnvandring, flyktningsstrømmer og migrasjon til vestlige land har bidratt til store forandringer i samfunnet generelt og også hvordan man arbeider med andre land grunnet dagens globalisering. Som et resultat av dette kommer ulike kulturer til uttrykk også i arbeidsplasser. Da både samfunnet er i stadig endring har flere virksomheter bevisst valgt å satse på en flerkulturell arbeidsplass, og grunnen til dette er mange. Samtidig er det flere minoriteter som opplever vansker med å komme seg inn på det norske arbeidsmarkedet, og dette har også blitt bekreftet av nylige forskninger.

Oppgaven setter inkluderingsledelse i fokus, med tanke på at det stadig blir flere minoriteter i Norge. Stortinget har et ønske om at flere skal være i arbeid og da kreves det at arbeidsmarkedet satser på den flerkulturelle befolkningen Norge i dag består av. Da flere virksomheter har arbeidskraft og er i daglig kommunikasjon med andre land har det ført til utvikling av kunnskap og da blir behovet for ny kompetanse på arbeidsplassen større. Ved bruk av tidligere forskning og teori knyttet til ledelse av flerkulturell arbeidsplass, er oppgavens problemstilling følgende:

Hva kjennertegner og motiverer virksomhetens inkluderingsarbeid, og hvilke utfordringer kan man møte på?

For å besvare min problemstilling valgte jeg å benytte meg av en kvalitativ tilnærming for å innhente informasjon. Dette vurderte jeg som hensiktsmessig da jeg ønsket å forske i dybden fra få informanter fremfor korte og enkle besvarelser fra en større gruppe. Når alt datamaterialet var samlet inn foretok jeg en tematisk analyse for å finne fram til felles holdninger og områder der informanter hadde ulike meninger.

Jeg valgte 3 ulike virksomheter som satset på inkluderingsledelse av minoriteter hvor jeg valgte å gjennomføre intervju som metode, med en intervjuguide som har vært semistrukturert. To av bedriftene representerer den offentlige sektoren, hvor den ene er et NAV-kontor og den andre er et helseforetak. Den andre bedriften kommer fra privatsektor og er et oljefirma. Det er totalt 3 informanter og alle representerer ledelse og rekruttering i

bedriftene.

Informantene er enige om at satsing av inkluderingsledelse er ønskelig, og at det bringer med seg mange fordeler. Samtidig er det formelle krav som må oppfylles, som relevant utdanning før man kan vurdere de som aktuelle for utlyste stillinger. Informantene presenterte hva de la legger i begrepet inkluderingsledelse og hva de la legger vekt på når det kommer til rekruttering. Ved å være en flerkulturell arbeidsplass mente alle at det var en fordel med tanke på kundene, pasientene og brukere virksomhetene daglig er i dialog med som igjen var flerkulturell.

Forord

Å skrive denne oppgaven har vært en utfordring til tider, men samtidig spennende. Ved å være en etnisk minoritet selv har gjort det mer spennende for meg å se på hvorfor noen lar være mens andre velger å være en flerkulturell arbeidsplass. Jeg har lært masse underveis, og oppgaven har gitt meg en kompetanse som jeg synes er viktig å bringe med seg videre i det flerkulturelle samfunnet Norge har blitt til i dag. Min selvdisiplin har blitt styrket betraktelig, da mine prioriteringer ble endret. Det har ikke alltid vært like lett, men det fikk meg i mål.

Jeg er takknemlig for all den støtten jeg har fått underveis. Takk til dere som ikke mistet troen på at jeg ville gjennomføre prosjektet, selv til tider hvor jeg følte at det ikke ville være mulig.

Jeg ønsker først og fremst å takke mine informanter som satte av sin tid til å dele sin kunnskap og viste stor interesse for temaet. Det hadde ikke blitt noe oppgave uten dere.

En stor takk til min veileder Jon Lauglo, som har vært der gjennom hele prosessen. Takk for støtten og for at du fikk mine tanker tilbake på riktig spor.

Min familie har vært til stor hjelp underveis, takk til Mamma, Pappa og min bror Brahim for lange samtaler hvor de motiverte meg til å stå på, og stilte meg kritiske spørsmål som kunne drøfte rundt i min besvarelse. Og takk til vennegruppen min for at de *alltid* er der.

Jeg vil til slutt takke mine medstudenter. Takk for fem fine år, med støtte og oppmuntring, det hadde ikke vært det samme uten dere.

Mai, 2013

Fatiha Aissaoui

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.2 Tema og problemstilling.....	2
1.2.1 Avgrensing av oppgaven	3
1.3 Viktigheten av å studere inkluderingsledelse	3
1.4 Tidligere forskning	4
1.4.1 OECD	4
1.4.2 Nyere forskning.....	4
1.5 Terminologi og begreper	6
1.6 Oppbygging av oppgaven	7
2 Teori.....	9
2.1 Økende behov for flerkulturell kompetanse	9
2.1.1 Det flerkulturelle Norge.....	9
2.1.2 Majoriteter og minoriteter.....	11
2.1.3 Integrering og assimilasjon.....	11
2.1.4 Å skille kultur fra individ	13
2.2 Ulike syn på flerkulturell kompetanse.....	14
2.3 Flerkulturell kommunikasjon.....	18
2.4 Flerkulturell arbeidsplass.....	19
2.4.1 Veien til et mer vellykket flerkulturell arbeidsplass	21
2.5 Oppsummering	23
3 Inkluderingsledelse	25
3.1 Mangfold og inkluderingsledelse	25
3.2 Hvorfor inkluderingsledelse?.....	27
Konsekvenser ved å overse mangfoldet.....	30
3.2.1 Innovasjonskraft.....	30
3.2.2 Diskriminering	31
3.3 Oppsummering	33
4 Rekruttering og kompetanse.....	35
4.1 Rekruttering	35
4.2 Kompetanse.....	36

4.2.1	Behovet for kompetanseutvikling	37
4.2.2	Kollegaveiledning	39
4.2.3	Kjennskap til de ansattes kompetanse	40
4.3	Oppsummering	41
5	Metode	42
5.1	Teoretiske refleksjoner	42
5.1.1	Intervjuundersøkelsens stadier	43
5.2	Valg av metode og begrunnelse for det	44
5.2.1	Forskningsspørsmål	44
5.2.2	Kvalitativ metode	45
5.3	Innsamling av data	46
5.3.1	Utvelgelsesprosessen	46
5.3.2	Gjennomføring av intervjuene	48
5.3.3	Transkribering	49
5.3.4	Analyse av data	50
5.4	Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	50
5.4.1	Validitet ved forskning på mennesker	52
5.5	Etiske betraktninger	53
5.6	Oppsummering	54
6	Analyse	55
6.1	Innledning	55
6.2	Presentasjon av organisasjonene	56
6.2.1	Virksomhet A - Helseforetak	56
6.2.2	Virksomhet B – NAV kontor	57
6.2.3	Virksomhet C - Oljefirma	57
6.3	Inkluderingsledelse	58
6.4	Virksomhetenes rekrutteringssituasjon	60
6.4.1	Virksomhet A: “Beste kompetente medarbeideren”	60
6.4.2	Virksomhet B: ”Å gi alle en mulighet”	62
6.4.3	Virksomhet C: ”Å bygge et team og ikke bare ansette like personer”	65
6.5	Motiv for inkluderingsledelse Inkluderingsledelse – viktigheten og utfordringer	67
6.5.1	Å være mer flerkulturell	67
6.5.2	Virksomhet B: ”Å skille folk fra kultur og nasjonalitet”	68

6.5.3	Virksomhet C: "Bakgrunn og erfaringer som en viktig ressurs"	70
6.5.4	Utfordringer	72
6.6	Oppsummering og hovedtendenser i materialet.....	74
7	DISKUSJON	77
7.1	Motiv for inkluderingsledelse	77
7.2	Kommunikasjon	80
7.3	Rekruttering og kompetansefokus.....	81
8	Avslutning	85
8.1	Begrensinger	86
8.2	Videre forskning.....	87
9	Konklusjon	89
	Register/*	92
	Litteraturliste	93
	Vedlegg nr. 1 – Skriv fra NSD.....	97
	Vedlegg nr. 2 - Informasjonsskriv	98
	Vedlegg nr. 3 - Intervjuguide	100

Figuroversikt:

Figur 1: Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, etter landbakgrunn, 1970-2012. (SSB 2012).....	10
Figur 2: Minoriteter i høyere utdanning, 1997-2006. Prosent av årskullene 19-24 år (SSB 2007).....	10
Figur 3: Multidimensional Facets of Cultural Competence. Kilde: D.W. Sue hentet fra Aase & Glasø (2009:45).....	16
Figur 4 Kommunikasjonsprosessen, laget ut fra Fivelsdal, Bakka, & Nordhaug, 2004.	18
Figur 5 Tradisjonell ledelse versus inkluderingsledelse (Bearbeidet etter Marilyn Loden (1996) hentet fra Brandi, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug (2004:67).....	26
Figur 6: Kompetansekjeden (Nordhaug 2004:34).....	38

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunnen for denne oppgaven ligger i at det finnes flere minoriteter med høyere utdanning som har vansker med å komme seg inn i arbeidsmarkedet. Forskning foretatt av Arnfinn H. Midtbøen og Jon Rogstad (2012) kommer det blant annet frem at diskriminering i ansettelsesprosesser utgjør et hinder for tilgang til arbeidslivet for personer med etnisk minoritetsbakgrunn. Sannsynligheten for å bli kalt inn til intervju reduseres i gjennomsnitt ca. 25 prosent dersom søkeren har et utenlandsk navn sammenlignet med identisk kvalifiserte søkere med majoritetsbakgrunn (Midtbøen & Rogstad 2012). Det foreligger ulike årsaker til dette hvor noen arbeidsgivere kan gjerne se på flerkulturell arbeidsplass som en utfordring. Samtidig risikerer flere virksomheter å miste gode ansatte ved en slik diskriminering.

Kunnskap om temaet inkluderingsledelse er relevant i og med at det norske samfunnet er i stadig endring. Samfunnet har forandret seg fra å være et industrisamfunn til å bli et kunnskapssamfunn, samtidig har det blitt et flerkulturelt samfunn. Organisasjoner hvor folk med flerkulturell bakgrunn jobber sammen med etnisk nordmenn er derfor blitt mer og mer vanlig i Norge. Ved at Norge har blitt et kunnskapssamfunn er det ikke lenger økonomien som blir sett på som den grunnleggende ressursen i samfunnet, men nå er det kunnskapen (Hargreaves, 2003). Videre trekker Hargreaves frem at de beste organisasjoner er de som arbeider i team hvor medarbeiderne kan kommunisere med hverandre, innhente ny informasjon og kunnskap og spille på hverandre tanker og ideer. Dette er det han kaller for en god lærende organisasjon, hvor det blant annet innebærer hvordan organisasjonene utnytter de ressursene de besitter, med andre ord den menneskelige kapital. Det kan være formell eller uformell kunnskap, erfaring, bakgrunn også videre. Ved å legge til rette for læring og utvikling for medarbeiderne vil man kunne utnytte den menneskelige kapitalen eller ressursen (Hargreaves, 2003). Lar man være å ansette folk med utenlandsk navn eller utdanning kan man gå glipp av en god del kapital/ressurs, og hvilke konsekvens kan dette ha for deres utvikling i forholdet til samfunnets utvikling? En konsekvens av dette er manglende arbeidskraft, og høyere kostander for staten da arbeidsledige har krav på blant annet dagpenger dersom man ikke får jobb. Da samfunnet er i stadig endring, fører det også til

endringskrav til organisasjoner, for at de skal kunne utvikle seg i takt med samfunnet har medarbeiderne en stor rolle til akkurat dette.

1.2 Tema og problemstilling

Inkluderingsledelse er relativt nytt begrep her i Norge. I Stortingsmelding nr. 49 (2003-2004), står det blant annet at for å få økt samfunnsmessige og individuelle velferd er det viktig at både de med norsk og annen etnisk bakgrunn får mulighet til å bruke sine ressurser i arbeidslivet.

På den ene siden beriker mangfoldet organisasjonskultur, nytenkning, kreativitet, og bidrar til å sette ting i et annet perspektiv og utvider de ansattes horisont. Men på den andre siden kan det være en utfordring for en leder å lede en slik gruppe som har så mye ulikheter. Dermed fører det til at folk gjerne lar være å ansette folk med etnisk bakgrunn da dette bringer med en del ukjente ting, dermed velger man å ansette noen som har samme kulturell bakgrunn.

Med bakgrunn av dette vil hovedtemaet for denne oppgaven være inkluderingsledelse. Jeg ønsker å belyse dette temaet ved å gå inn på om det er noe tiltak som iverksettes for å rekruttere minoriteter, eller om det kun er kompetanse som ligger til grunn. Jeg ønsker også å se på ledelsens opplevelse ved å være en flerkulturell arbeidsplass, og hvilke verdi dette har for virksomheten. For å belyse dette har jeg intervjuet ledere som er ansvarlig for blant annet rekruttering.

På bakgrunn av fremstillingen som er blitt gjort ovenfor, er oppgavens problemstilling følgende:

Hva kjennertegner og motiverer virksomhetens inkluderingsarbeid, og hvilke utfordringer kan man møte på?

1.2.1 Avgrensing av oppgaven

Fokuset i problemstillingen er ikke-vestlig minoriteter. Studien omhandler minoriteter fra land som Asia, Latin-Amerika, Afrika og de med høyere utdanning. Dette er på bakgrunn av at forskningen jeg har funnet på dette området benytter seg av akkurat dette.

1.3 Viktigheten av å studere inkluderingsledelse

Det er dessverre ikke nok forskning på inkluderingsledelse, hvilke resulterer i at folk gjerne tar avstand fra dette da de gjerne ikke har nok kunnskap rundt dette. Det er forskning gjort på dette i USA, men man kan ikke relatere det til de norske virksomhetene, da organisasjonskultur og struktur er lagt annerledes her i Norge enn USA. Men mye forskning og arbeid er blitt gjort på innvandrere med høyere utdanning som har vansker med å komme seg inn på arbeidsmarkedet. Å inkludere innvandrere i arbeidsmarkedet kan bidra til å dra nytte av de ressursene som de besitter på, og hvor de kan ha bedre kjennskap på visse områder enn etnisk nordmenn.

På arbeidsplasser møter man stadig på nye mennesker, med svært forskjellige bakgrunn, det kan være alt fra utdanning, meninger, holdninger til kultur. En hver av disse menneskene bringer med seg noe av dette til organisasjonen, og da må man som leder kunne håndtere dette på en måte som er mest lønnsomt for organisasjonen. Da det blant annet kan være sterke meninger, holdninger, arbeidserfaring fra andre land enn Norge kan dette ha både positiv og uheldig påvirkning både for arbeidsmiljøet, noe som igjen kan ha påvirkning av organisasjonen selv. Noen virksomheter lar gjerne være å ansatte folk med minoritetsbakgrunn, da de har inntrykk av at det bringer med seg mye ukjent. Mens andre velger bevisst å ansatte folk av minoritetsbakgrunn for å skape en variasjon blant sine ansatte. Ledelsesutfordringen her blir å finne en sunn balanse mellom blant annet fag og person, det å ivareta mangfold i organisasjonen og ta vare på det positive som finnes i bedriftskulturen og ikke minst bevare sin kulturelle identitet. Med andre ord utfordres lederen i å lede sine ansatte, motivere dem og få de ulike kompetansene, erfaringer og bakgrunn til å berike organisasjonskulturen, som da kan bidra til å skape konkurransefordeler for bedriften. Får

man til dette, kan en slik mangfoldighet bli en suksessfaktor og bidra til effektiv verdiskapning i organisasjonen.

1.4 Tidligere forskning

1.4.1 OECD

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) presenterte et studie foretatt av dem (Employment Outlook 2003), hvor de blant annet kom med en advarsel om at landene og bedriftene burde komme med tiltak når det gjaldt rekruttering og holde på de eldre, lavt kvalifiserte, kvinner og personer med nedsatt funksjonsevne. Blir ikke dette gjort kan arbeidskraftsituasjonen true den økonomiske utviklingen. OECD estimerte at den årlige veksten i arbeidsstyrken i medlemslandene vil synke fra et årlig gjennomsnitt på 1,3 % gjennom de siste årene til 0,3 % over de kommende 30 årene. Land som Italia og Japan vil bli preget av at arbeidsstyrken reduseres, og fortsetter denne utviklingen vil det blant annet gå ut over pensjonsordninger og levestandarden (Employment Outlook 2003). Videre presenterer OECD virkemidler som må tas i bruk i tillegg til tiltak for å gjøre det lønnsomt å jobbe. Det innebærer blant annet barnepassordninger, økt fleksibilitet for personer med familie, økt muligheter for folk med nedsatt funksjonsevne, bedre tilrettelegging av arbeidet for eldre arbeidstakere. Fokuset må spesielt rette seg mot de arbeidsledige, både de som søker arbeid og de som ikke gjør det.

1.4.2 Nyere forskning

I følge Brandi, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug (2004) har Norge vært mindre flinke når det kommer til rekruttering av spesielle og svakstilte grupper. Det vil si funksjonshemmede, personer med en annen etnisk bakgrunn enn norsk, langtidsledige, og ungdom som ikke har fullført skolen. Dermed vil det være store forskjeller i risiko for arbeidsledighet mellom minoriteter og etnisk norske, de med høyere utdanning og de som ikke har fullført utdanning.

Arnfinn H. Midtbøen, ved Institutt for samfunnsforskning og Jon Rogstad, ved Fafo har

undersøkt diskriminering i arbeidslivet ved å sende ut 1800 fiktive jobbsøknader til utlyste stillinger. Søknadene ble sendt parvis til hver utlysning. Kandidatene var like godt kvalifiserte, eneste forskjellen var navnet som signaliserte ulik etnisk bakgrunn. De kom frem til at sannsynligheten for å bli kalt inn til et jobbintervju reduseres i gjennomsnitt med 25 % dersom søkeren har et utenlandsk navn sammenlignet med identisk kvalifiserte søkere med majoritetsbakgrunn. Det ble bekreftet at diskriminering i ansettelsesprosesser utgjør et substansielt hinder for tilgangen til arbeidslivet, spesielt for de med etnisk minoritetsbakgrunn. Videre i Midtbøen og Rogstad's forskning (2012) kommer det også frem at det er forskjeller mellom offentlig og privat sektor når det kommer til diskriminering. Blant søknadene som ble sendt til offentlig sektor er diskrimineringsraten 10 %, mens i privat sektor er den 35 %. Det at det er slike forskjeller mellom offentlig og privat sektor er viktige funn, da det gjerne kan forklares med at det i større grad brukes skjønn i utvelgelsen av kandidater i offentlig sektor.

Videre har vi en annen rapport fra Norsk Institutt for studier av Forskning og Utdanning (NIFU 2004) som presenterer at ikke-vestlige innvandrere med høyere utdanning opptil dobbelt så stor sjanse for å bli arbeidsledig etter uteksaminering ved universitetet eller høyskole, sammenlignet med etnisk nordmenn. Da det er stadig økning av minoriteter i høyere utdanning, kan det bidra til store konsekvenser for staten. De som ikke kommer i arbeid vil etter hvert miste motivasjon for arbeid, og majoriteten vil igjen ha negativt syn på minoriteter da de opplever det som om at minoriteter ikke ønsker å arbeide. Det finnes allikevel virksomheter som satser på inkluderingsledelse. Selv om regjeringen og virksomheter fokuserer på inkluderingsledelse, er det minoriteter som kan ha vansker med å komme seg inn på det norske arbeidsmarkedet.

1.5 Terminologi og begreper

Terminologien som blir brukt i oppgaven er ikke ment for å skape en diskriminerende følelse blant de som omtales. Ord og uttrykk brukes vanligvis av både den etniske majoriteten og minoriteten.

Vestlige land: Personer fra Norden, Vest Europa, Oseania og Nord-Amerika.

Ikke-vestlige land: Afrika, Sør og Mellom-Amerika, Øst-Europa, Asia med Tyrkia. Da flere østeuropeiske land har blitt medlemmer av EU, har jeg latt være å omfatte disse når jeg prater om ikke-vestlige land.

Innvandrerbefolkning: omfatter personer med to utenlandsfødte foreldre.

Innvandrerbefolkningen omfatter både førstegenerasjonsinnvandrere og deres etterkommere.

Flerkulturell organisasjoner/arbeidsplasser: organisasjoner der ansatte har ulik kulturell bakgrunn

Flerkulturell kompetanse: kompetanse som kreves for å kommunisere passende og effektiv med individer fra ulike kulturer.

Inkluderingsledelse: i kan gjelde alt fra kjønn, yrkeshemmede, i forhold til eldre, men jeg velger her å kun fokusere på inkluderingsledelse i forhold til etnisk minoriteter.

Mangfold/mangfoldledelse: kan være relatert til alder, sosial og nasjonal bakgrunn, kjønn, seksuell orientering, religion og lignende. Her benytter jeg meg av begrepet på bagrunn av de forskjellene som kan være i en virksomhet.

Kilder: (SSB, 2012).

1.6 Oppbygging av oppgaven

Denne oppgaven er delt inn i 9 kapitler, dette inkluderer innledningen. Første del av oppgaven består av fakta og ulike teorier og annet relevant litteratur om flerkulturell kompetanse og inkluderingsledelse. Fakta som blir presentert her er for at man skal danne seg et bilde av dagens flerkulturelle samfunn. Dette kommer til å bli brukt senere i oppgaven som grunnlag for drøftingen av funnene.

I **kapittel 1** er innledningen til oppgaven. Den presenterer blant annet problemstillingen, tidligere forskning og jeg har gjort rede for de sentrale begrepene.

I **kapittel 2** presenterer jeg den litteraturen som er relevant for flerkulturell kompetanse, som jeg mener er viktig for å kunne fungere som en flerkulturell arbeidsplass. Innvandreres bakgrunn i Norge presenteres i dette kapitlet, hvor det gis en kort oversikt over hvor mange innvandrere som er bosatt her i Norge, og hvor mange av disse har høyere utdanning. Her vil det også bli sett på begreper som minoriteter, majoritet, integrering og det å ha en flerkulturell kompetanse.

I **kapittel 3 og 4** vil temaet være inkluderingsledelse og mangfold, og i den anledning vil rekruttering og kompetanse være områder jeg kommer til å belyse.

I **kapittel 5** vil jeg presenteret arbeidet i forbindelse med undersøkelsen. Tema som kvalitativ metode, innsamling, troverdighet vil være gjeldende.

I **kapittel 6** vil handle om analysen. Her inneholder datafunn fra den kvalitative undersøkelsen, hvor funnene her blir tolket og analysert etter temaene; rekruttering, motiv for inkluderingsledelse (med kompetanseheving) og utfordringer.

I **kapittel 7** er et diskusjonskapittel som har til hensikt å sette funnene mine opp mot teoriene som er blitt presentert i kapittel 2, 3 og 4. Jeg vil her forsøke å svare på forskningsspørsmålene mine og drøfte de resultatene som har kommet fram.

I **kapittel 8** skal jeg oppsummere avhandlingens innhold, beskrive begrensninger jeg har hatt, samt gi en vurdering av mulige feilkilder til forskningen jeg har utført. Deretter avslutter jeg

oppgaven med noen tanker om eventuelt videre arbeid med temaet og viktigheten av dette.

I **kapittel 9** kommer jeg til å avslutte og komme med en konklusjon.

2 Teori

2.1 Økende behov for flerkulturell kompetanse

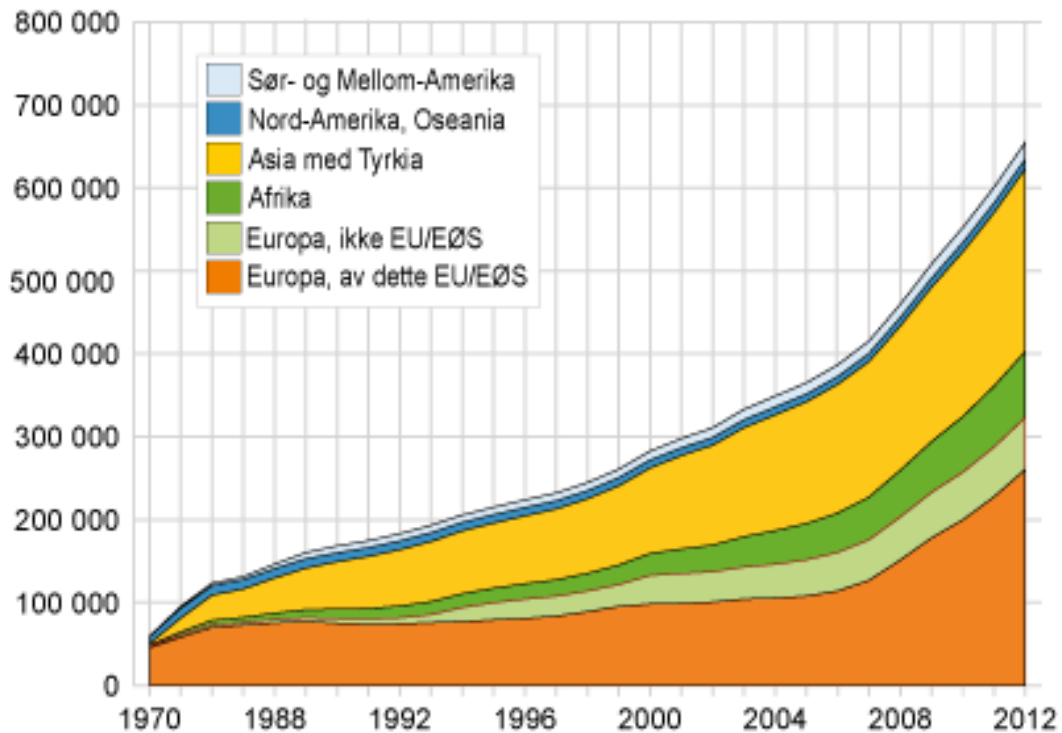
I dette kapitlet skal jeg presentere det norske samfunnet i dag. Dette er for å presentere viktigheten av å besitte den flerkulturelle kompetansen, da Norge er blitt et flerkulturelt land.

Grunnet globaliseringen har ledelse av ulikheter blitt en utfordring for både offentlige og private virksomheter. Å kunne utvikle kompetansen til å mestre utfordringen innebærer blant å endre tankegangen om ensartet og ensidig kultur, til utvikling av flerkulturelle virksomheter. Den flerkulturelle kompetansen skal bidra til å mestre, forstå den nye virksomheten og hvordan den skal drives på en god måte.

2.1.1 Det flerkulturelle Norge

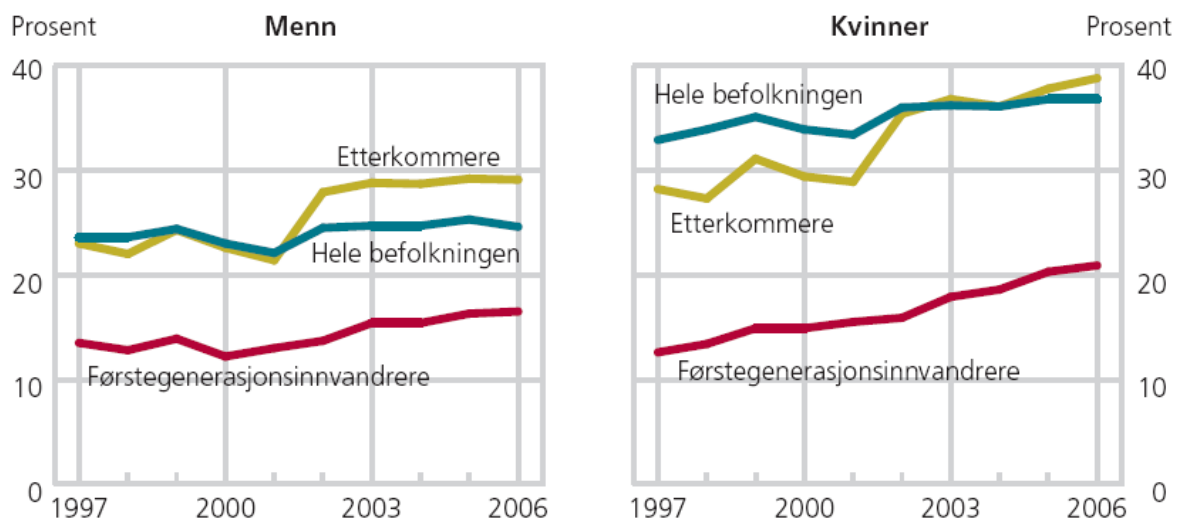
Antall innvandrere i Norge har i de siste 50 årene økt betraktelig. Dette gjelder både de som selv har innvandret og de som er født i Norge av innvandrerforeldre. I Oslo alene er 27 % av befolkningen innvandrere (SSB 2010). Dette resulterer i at vi nå lever i et samfunn med mange minoritetsgrupper og alle har da et ansvar for å bidra til inkludering. Med Norge som et flerkulturelt land, kan det oppstå utfordringer dersom integrering ikke er tilstedet. Å være et flerkulturelt samfunn bringer med seg utfordringer, men også muligheter. Her blir det da viktig å tilpasse seg, samarbeide, integrering må skje, forståelse for den andres kultur og toleranse må være til stede for at samfunnet skal fungere på best mulig måte. I følge tall fra Statistisk sentralbyrå (SSB, 2012) var det bosatt ca. 547 000 innvandrere og 108 000 norskfødte med innvandrerforeldre i Norge pr. januar 2012. Halvparten av disse kom opprinnelig fra ikke-vestlig land, det vil si Asia, Afrika og Latin Amerika, i følge figur 1.

Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, etter landbakgrunn. 1970-2012



Figur 1: Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, etter landbakgrunn. 1970-2012. (SSB 2012)

Av disse er det flere etterkommere med ikke-vestlig bakgrunn mellom 19-24 år som tar høyere utdanning. Figur 2 viser at det er stor interesse for utdanning, særlig blant etterkommere og førstegenerasjonsinnvandrere.



Figur 2: Minoriteter i høyere utdanning, 1997-2006. Prosent av årskullene 19-24 år (SSB 2007).

2.1.2 Majoriteter og minoriteter

Når man prater om etniske minoriteter og et flerkulturelt samfunn er det viktig å skille klart mellom hvem som er minoriteter og hvem som er majoriteten. De førstnevnte er etniske, religiøse og språklige mindretall som skiller seg fra flertallet. Skillet kan også gjelde folk med funksjonshemming sammenlignet med folk uten funksjonshemming. Majoritetskulturen er den største kulturen som ofte gjelder flertallet i et samfunn. Det vil si at en etnisk minoritet kan defineres som et mindretall. Det er minoritetene som i stor grad må tilpasse seg majoriteten, ved å lære seg nytt språk, endre på hverdagen, tilpasse seg et nytt samfunn og det er også ny kunnskap og annen kultur som må læres (Roddvik 2010). Etnisk minoriteter, særlig når de er innvandrere, opplever ofte at majoriteten krever at en etnisk minoritet må integreres til det nye landet. Konflikten kan oppstå hvis majoriteten oppfatter at minoriteten ikke integreres nok, mens på den andre siden har vi minoritetene som gjerne føler at de har gitt glipp på en del av sin kultur for å tilfredsstille majoriteten. I Norge har det i flere år blitt stilt krav til minoriteter om å delta mer i samfunnet, men spørsmålet er om ulike aktører har lagt dette til rette for at dette skal skje? Regjeringen må blant annet fatte beslutninger som fremmer integrering og likestilling (Sand 1997).

2.1.3 Integrering og assimilasjon

I dette kapittelet vil den se nærmere på begrepet ”integrering” samt begreper som viser til hva integrering ikke består av.

Deltakelse i arbeidslivet er et viktig politisk virkemiddel for integrering av innvandrere. Det kan blant annet fremme samarbeid og sosiale relasjoner til majoritetsgruppen. Irgens (2007) viser til en undersøkelse gjort av Nasjonalt senter for læring i arbeidslivet (VOX) som hevder at det er hverdagsaktiviteter som å diskutere fag med kollegaer og arbeid med å løse oppgaver og problemer som fører til mest læring på norske arbeidsplasser. Han mener at aktiviteter i arbeidsplassen hvor alle deltar som en samlet gruppe gir stort læringsutbytte. Dette kan blant annet bidra til å gjøre integreringen lettere for minoriteter ved at man føler at man hører hjemme på arbeidsplassen, lærer av de andre samtidig som man kan lære vekk. Det flerkulturelle vil si at man relaterer seg til et mangfold av kulturelle koder og tolkningsrammer. Det fører til at både majoriteten og minoriteten møter andre måter å tolke

og å leve på. Det kan føre til at man stiller spørsmål om hvordan man skal leve, og hvilken måte er den riktige, men ved et slikt samarbeid vil det skape rom for slike spørsmål. Når det kommer til tilrettelegging av relasjonen mellom minoritet og majoritet i det flerkulturelle samfunnet er det tre ulike strategier som blir nevnt (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug 2004). Det første er *segregering* som betyr at minoriteten blir fysisk adskilt fra majoriteten, det skjer vanligvis når man har en tanke om at det er uheldig å blande kulturer. Det kan også oppstå når man har det som et motiv, hvor man selv ønsker å kun holde seg til sine egne ”medlemmer”. Dette kan skape avstand mellom minoriteter og majoriteten da begreper som de og oss vil være mer vanlig å bruke.

Den andre strategien er *assimilering* som går ut på at minoriteten skal fullstendig ta til seg majoriteten sin kultur, noe som fører til at minoritetsgruppa sin kultur forsvinner. Dette kan også bli sett på som en form for integrering, men på lang sikt føre til personlig usikkerhet hos minoriteten, da den gjerne ser på seg selv som helt norsk som ikke lenger har noe tilhørighet til opprinnelig kultur, mens majoriteten kan omtale han eller hun for en minoritet.

Den siste strategien, som og har vært et mål for politiske myndigheter er det som kalles for *integrering*. Integrering blir sett på som et ledd i en prosess hvor alle skal integreres i det norske samfunnet. I St.meld. nr 17 (1996-1997) blir integrering forklart på følgende måte:

”begrepet betegner målet om likestilling gjennom like muligheter, rettigheter og plikter til deltakelse for alle, uansett opprinnelse. Det brukes også om ulike samfunnsprosesser i retning av målet. Slike prosesser er sammensatte, foregår kontinuerlig, er sjelden helt konfliktfrie og berører alle deler av befolkningen” (s.9).

I St.meld. nr. 49 (2002-2004) defineres integrering av minoriteter slik: ”både som et *mål* om levekår og like muligheter, og som en *prosess*, der tilpasning er sentral” (s.28). Slik vi blant annet ser her, så går myndighetene inn for en integrering med en tilpasning til det norske samfunnet hvor man skal kunne delta i samfunnet og samtidig få beholde sin kulturelle egenart. Begrepet integrering blir brukt oftere og oftere slik at det innebærer et krav om en rask assimilering. Minoritetene skal ikke segregere seg, de skal kle seg og oppføre seg norsk og helst overta norske normer og verdier. Disse ønskene innebærer i grunnen et krav om kulturelt identitetsskifte (Sand 1997).

Tidligere ble det nevnt at minoritetene må tilegne seg nødvendige ferdigheter, kunnskaper for å kvalifisere seg, slik at de kan delta i arbeidslivet. I tillegg til dette må minoriteter i dagens samfunn tilpasse seg majoritetens normer og verdier. For at man skal få en god integrering er det viktig at både minoritetene og majoritetene samarbeider. Det er en del nordmenn som er imot innvandring, fordi de mener at de er en belastning for det norske samfunnet. Skal integreringen være vellykket må etnisk nordmenn vise mindre assimilerende tendenser og heller akseptere et flerkulturelt Norge, men samtidig må minoriteten inneha en mer tilpasset holdning.

For at integreringen skal være vellykket er det viktig at begge parter er på samme side, og ikke minst at de har tillit til hverandre. Det vil si at begge parter jobber mot et felles mål, og det er å kunne fungere i et flerkulturelt fellesskap med noen likheter og forskjeller. Dette er blant annet en av flere faktorer som kan bidra til at flerkulturell arbeidsplass vil fungere. Det er viktig å understreke at det har vært en positiv utvikling av integrering og tilrettelegging for innvandrere i arbeidslivet, men det er fortsatt flere som ikke lykkes i dette (Roddvik 2010).

2.1.4 Å skille kultur fra individ

Det kommer frem i tidligere forskning (Midtbøen & Rogstad 2012) at det er diskriminerende tendenser når det kommer til ansettelse av etnisk minoriteter i arbeidslivet. I stedet for å fokusere på navnet, eller nasjonalitet er man nødt til å skille kultur fra individ og heller fokusere på hva individet kan bidra med i virksomheten, med andre ord kompetanse og personlige egenskaper.

På det generelle nivå er alle mennesker like. I tillegg til at alle mennesker er tobeinte fjærløse, slik filosofen Aristoteles definerte mennesket, er det andre felles trekk. Alle mennesker er sosiale i den forstand at det er i relasjon med andre mennesker at man blir menneskelig, dette er ved å lære språket, skikk og forskjellen på rett og galt (Eriksen & Sajjad 2006). Hvert menneske spiller en mengde sosiale roller, men som aktører er menneskene medlemmer av forskjellige klasser, institusjoner og grupper. Dette medfører at handlingene ikke bare er individuelle men også har en kollektiv funksjon. Hvilke konsekvenser vil man ha dersom mennesker ikke er i interaksjon med andre mennesker? For å bli et menneske må man være i

interaksjon med andre mennesker (Eriksen & Sajjad 2006).

Kulturelle trekk er de fellestrekkene for verdensbilde, verdier og normer som er med å styre vår kommunikasjon og måte å tenke på. Allikevel er ikke kultur en endelig begrunnelse for våre handlinger. Bøhn og Dypedahl (2009) legger vekt på trekk som er vesentlige, nemlig; *menneskelig fellestrekk* og *individuelle trekk*. Det førstnevnte omhandler fellestrekk som ikke har noe med hvor vi kommer fra eller hva vi er. Det kan være behov for mat og drikke, søvn, omsorg, kjærlighet, trygghet og lignende. Mens *individuelle trekk* omhandler de individuelle egenskapene. Disse egenskapene er det som gjør den vi er. Det vil si, selv om man kommer fra samme sted, og lever i samme miljø er det allikevel de individuelle egenskapene og personligheter som avgjør de store forskjellene.

Når man skal forklare forholdet mellom kultur og individ, finnes det ikke noe fasitsvar, her er man nødt til å se på helheten. En må også ha i bakhodet at det ikke kun er kultur som kan forandre mennesker, men at menneske kan endre kultur.

2.2 Ulike syn på flerkulturell kompetanse

Selv om det er betydelig enighet om selve definisjonen av flerkulturell kompetanse, prøver ulike forfattere å presisere og videreutvikle begrepet. Øyvind Dahl mener blant annet at definisjonen av flerkulturell kompetanse trenger presisering (2001). Han hevder at en person med utviklet flerkulturell kompetanse tilpasser seg ikke helt uten videre forventninger fra en annen kultur. Han påstår at det er mer hensiktsmessig å tydeliggjøre egne perspektiver og forutsetninger, samtidig som man skaffer seg både innsikt i og forståelse av sin egen og fremmed kultur. Det er kun på denne måten Dahl mener at man: ”...*kan ha en viss distanse til begge kulturelle forutsetninger og benytte mer internasjonale eller flerkulturelle prinsipper for samarbeid og kommunikasjon*”. Videre presenterer Dahl tre komponenter innenfor flerkulturell kompetanse:

1. *Kommunikativ komponent (atferd)*: innebærer evnen til å anvende verbalt og nonverbalt språk i forskjellige kulturelle kontekster, evnen til å skape og opprettholde kontakt, til å kode og avkode meldinger og til å aktivt lytte.

2. *Kognitiv komponent (kunnskap)*: innebærer både en generell kulturforståelse og en spesifikk kunnskap om de kulturelle referanserammene som representanter fra andre kulturer forholder seg til.
3. *Affektiv komponent (holdninger)*: omfatter åpenhet, nysgjerrighet, respekt for andres verdier og empati.

Bevisstgjøring av disse tre punktene, altså holdninger, kunnskap og atferd innenfor flerkulturelle kompetansen kan bidra til å takle konkrete flerkulturelle utfordringer på en bedre måte (Dahl 2001).

I artikkelen ”Noen ledelsesutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner” fremhever Aase og Glasø (2009) betydningen av utviklingen av flerkulturell kompetanseledelse. De mener at flerkulturell lederkompetanse bør utvikles til global lederkompetanse. Kompetansen de omtaler innebærer blant annet:

- gode ferdigheter i å takle usikkerhet og tvetydelighet i flerkulturelle situasjoner
- håndtere konflikter
- å skape effektiv kommunikasjon og gode mellommenneskelige relasjoner
- viljen og evnen til å ta tak og integrere ulike perspektiver

Disse punktene er viktige forutsetninger for å lykkes som leder i et globalt marked. Global ledelse ”handler om å bestitte mentale og psykologiske tilpasningsevner til ulike kulturelle kontekster” (Aase & Glasø 2009:39). Med dette fremheves den rollen en leder har i en flerkulturell virksomhet, nemlig å legge til rette for at en flerkulturell virksomhet skal fungere effektivt.

Videre referer Aase og Glasø (2009) til modellen ”Multidimensional Facets of Cultural Competence” hos D.W Sue (2001), som fokuserer på flerkulturell bevissthet om læring av flerkulturell lederkompetanse.

Antagelser og holdninger	Kunnskaper	Ferdigheter
Bevisst sin egen arv og setter pris på/respekterer ulikheter.	Har kunnskap om egen rase/kulturelle opprinnelse, og hvordan dette påvirker persepsjonen.	Oppsøker utdanning, rådgivning og flerkulturell treningserfaring.
Bevisst sin egen bakgrunn/erfaringer og forutinntatthet og hvordan dette kan påvirke psykologiske prosesser.	Har kunnskap om utvikling av raseidentitet. Er i stand til å erkjenne egne rasistiske holdninger, antakelser og følelser.	Forsøker å forstå seg selv ut fra et rase- og kulturperspektiv.
Gjenkjenner begrensninger på kompetanse og ekspertise.	Har kunnskap om egen sosial påvirkning og kommunikasjonsstil.	Oppdaterer seg på forskning som gjelder rase og etniske grupper.
Komfortabel med ulikheter som eksisterer mellom en selv og andre.	Har kunnskap om de gruppene en arbeider eller samhandler med.	Deltar sammen med minoritetsgrupper utenfor jobben; i samfunnsarrangement, feiringer, naboer osv.
Er oppmerksom på negative emosjonelle reaksjoner mot spesifikke raser/etniske grupper og er ikke fordømmende.	Forstår hvordan rase/etnisitet påvirker personlighetsdannelse, yrkesvalg, psykologiske forstyrrelser osv.	Kan bruke ulike former for verbale/nonverbale måter å hjelpe på.
Bevisst på stereotypier og forutinntatte holdninger.	Har kunnskap om sosialpolitisk påvirkning, immigrasjon, fattigdom, maktesløshet osv.	Kan påvirke institusjoner på vegne av klienter.
Respekterer andres religiøse tro.	Forstår kulturbånd, klassebånd og de språklige utfordringene ved psykologisk hjelp.	Kan konsultere det tradisjonelle hjelpeapparatet.
Respekterer ulike tradisjonell former for bistand samt lokale samfunnsnettverk.	Har kunnskap om effekten av institusjonelle barrierer.	Kan ta ansvar for å fremme språklig kompetanse for klienter.
Verdsetter tospråkighet.	Vet om svakhetene og feilkildene ved vurderinger.	Innehar ekspertise på kulturelle aspekter ved vurderinger, ved for eks. ansettelse.
	Har kunnskap om minoriteters familiestruktur, samfunn osv.	Arbeider for å eliminere urett, fordommer og diskriminering.
	Vet hvordan diskriminering foregår på et samfunnsnivå.	Lærer klienten opp på sitt eget område.

Tabell 1. Komponenter for kulturell kompetanse (Sue, 2001).

Figur 3: Multidimensional Facets of Cultural Competence. Kilde: D.W. Sue hentet fra Aase & Glasø (2009:45)

Modellen ovenfor fokuserer på kulturell bevissthet om til læring av flerkulturell lederkompetanse og består av følgende:

1. *Rase- og kulturspesifikt gruppeperspektiv* innebærer anvendelse av helhetlig perspektiv for å forstå hvilket grunnlag hvert enkelte menneske har for utviklingen av sin personlige identitet. Denne utviklingen foregår på tre ulike nivåer:

- På det universelle nivå er alle mennesker og alle er like.
- På gruppenivået tas det hensyn til det samfunnet, kulturen og de sosiale gruppene man hører til, fordi dette påvirker vårt eget syn på oss selv og andre.
- På individnivået fokuseres det på det spesielle ved hvert menneske. Oppvekst erfaringer og genetisk sammensetning gjør oss unike og skille det enkelte individ fra andre.

Videre mener Sue at dersom ledere skal få best mulig forståelse av hvordan utviklingen av både personlig identitet og kulturelle tilhørighet foregår, er det viktig å se sammenhengen mellom interaksjonen mellom disse tre nivåene.

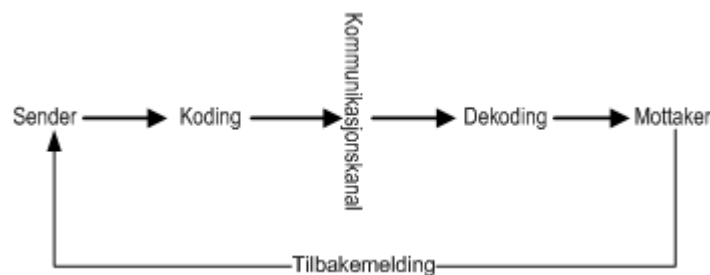
2. Den andre dimensjonen er *Komponenter for kulturell kompetanse*. Sue legger vekt på en sterk bevissthet rundt egne og andres antagelser, atferd og holdninger. Kunnskap, fakta og informasjon er også viktige punkter for en leder for å forstå mennesker fra andre kulturer og deres synspunkter. Sue mener dette er en viktig forutsetning for å tilegne seg og anvende flerkulturell kompetanse (D.W. Sue 2001 hentet fra Aase & Glasø 2009:45).
3. *Fokus for flerkulturell kompetanse* er den tredje og siste dimensjonen. Her vektlegges læring som kan foregå på enten det individuelle, personlige nivået, på leder-, organisasjonsnivået eller på samfunnsnivået. I følge Sue (2001, i Aase & Glasø 2004) er det viktig å fokusere på alle disse nivåene når det kommer til læringsprosessen.

Ved hjelp av Sues teori retter Aase og Glasø (2004) fokus mot økende behov for flerkulturell lederkompetanse:

"Ved å rette søkelyset mot mangfoldet i organisasjonen, samtidig som man utvikler ledere med høy kompetanse på flerkulturell ledelse, vil organisasjonen på sikt dra fordel av dette gjennom større problemløsningsevne, kreativitet og innovasjon" (Cox & Blake 1991 hentet fra Aase & Glasø 2009:46). *Globalisering øker og flerkulturell lederkompetanse vil bli stadig viktigere i årene som kommer. Overser man dette faktum kan mangfoldet i stedet for å gi positive effekter oppleves som truende og føre til destruktive konflikter både i og mellom arbeidsgrupper i organisasjoner og samfunnet forøvring"* (Aase & Glasø 2009:46).

2.3 Flerkulturell kommunikasjon

Da det stadig kreves mer og mer godt utviklet flerkulturell kompetanse både i private sammenheng og i arbeidslivet kreves det også bedre kommunikasjon. Dette er i seg selv en kompetanse som er av stor nytte både når man kommuniserer med individer som har en annen kulturell bakgrunn og med representanter fra samme kultur som en selv. Flerkulturell kompetanse handler blant annet om evnen til å kommunisere med mennesker fra ulike kulturer. Kommunikasjon handler om prosessen der personer sender informasjon til en annen. For at denne kommunikasjonen skal være forståelig bør man også ha forståelse for de kulturelle forskjellene. Dette er fordi kommunikasjon er knyttet til de aktivitetene som skjer i arbeidsplassen. Når man er nødt til å forholde seg til individer med ulik kulturell bakgrunn, blir også kommunikasjonen flerkulturell siden man er nødt til å tolke meldingene mellom mennesker som representerer ulike kulturelle fellesskap (Fivelsdal, Bakka, & Nordhaug, 2004).



Figur 4 Kommunikasjonsprosessen, laget ut fra Fivelsdal, Bakka, & Nordhaug, 2004.

En kommunikasjonssituasjon kan deles opp i stadier hvor misforståelser er noe som kan oppstå underveis i kommunikasjonsprosessen. Kommunikasjonsprosessen består av:

- Hva sender ønsker å formidle
- Hva sender faktisk formidler
- Hvilke signaler når frem til mottakeren
- Hvilke mening mottaker legger i de signalene han mottar

Modellen viser at sender har et budskap han / hun ønsker å formidle til en mottaker. Sender forsøker å formidle budskapet på en forståelig måte ved å kode dette på en bestemt måte. På den andre siden har vi mottaker som igjen avkoder meldingene som kommer, dette er for å

gjøre meldingene som mottas forståelige. Skal det være en forståelse mellom sender og mottaker forutsettes det at de har visse felles kanaler, altså kodespråk. Hvordan budskapet kodes eller avkodes har sammenheng med senders og mottakers personlighet, kulturelle bakgrunn, forventninger, verdisyn og normer. Om sender når frem med sitt budskap er avhengig av hvordan mottakeren tar imot budskapet, forståelse av den og om vedkommende er villig til å reagere på det. Det kan oppstå misforståelser hvor mottaker kan tolke budskapet på en annen måte enn det senderens hensikt var. Dersom mottaker ikke forstår budskapet kan sender velge å formulere seg annerledes, og da spør det om mottaker ikke er villig til å reagere på budskapet. Er ikke mottaker villig til å reagere på et budskap kan det være fordi budskapet oppleves som truende eller skaper usikkerhet hos mottakeren (Fivelsdal, Bakka, & Nordhaug, 2004).

2.4 Flerkulturell arbeidsplass

Da vi lever i et samfunn som er preget av konkurranse som et resultat av globalisering, vil det oppstå endringer i hverdagen. Det kan være endringer som rask kommunikasjonsutvikling, politiske endringsprosesser, mer internasjonal samarbeid, som igjen fører til økt migrasjon av arbeidskraft og flyktninger. Flere og flere virksomheter blir flerkulturelle, som et resultat av dette blir man mer sammensatt og gjerne komplisert. Det på bakgrunn av de ansattes kompetanse, deres krav, kulturelle bakgrunn, holdninger og verdier og ikke minst forventninger til arbeidsplassen.

Jo større grupper man har i ulike virksomheter, jo flere relasjoner oppstår, jo vanskeligere kan det bli å holde oversikt over arbeidsfellesskapet. I tillegg til størrelse vil også graden av stabilitet ha innvirkning på gruppens arbeid. Noen virksomheter har stabile grupper som for eksempel lærere som arbeider sammen hver dag, mens virksomheter som for eksempel sykehus vil gruppene variere da det er skiftende deltakere, da arbeidstiden er preget av turnusordninger. Uansett om man arbeider i stabile eller ustabile grupper så kan man møte på utfordringer. Man må kunne forholde seg til ulike mennesker, med ulik kompetanse, kjønnsforskjeller, erfaringer eller det denne oppgaven fokuserer på nasjonalitet og kulturelle forskjeller (Irgerns 2007).

Hva ligger i begrepet flerkulturell arbeidsplass? Det finnes flere ulike definisjoner på akkurat dette, men vil i denne oppgaven bli sett på *som et arbeidsmessig fellesskap der medarbeidere har røtter i ulike nasjonale eller etniske grupper* (Lillebø 2001:25). Både begrepet inkluderingsledelse og flerkulturell arbeidsplass er et forholdsvis nytt fenomen i Norge. En god flerkulturell arbeidsplass oppstår ikke på egenhånd, det kreves bevisst innsats og vilje som kommer ovenfra. Man må som i alle andre typer grupper forholde seg til ulike mennesker, man må kunne greie å se seg selv i relasjon til andre (Irgens 2007). Det er her inkluderingsledelse komme inn da de i ledelsen må være en del av dette og legge til rette for at dette skal fungere, ellers resulterer det i uønskede resultater (Lillebø 2001).

Flerkulturell arbeidsplass kan sees på som en ressurs, det kan sette organisasjonen i stand til å se på flere og nye perspektive og det kan bidra til kunnskap og ideer. Med dagens globalisering kan det å besitte mangekulturell kompetanse skape relasjoner til utenlandske bedrifter. Med dagens globalisering, som er preget av daglig kommunikasjon med virksomheter i andre land i verden kan det å være en flerkulturell arbeidsplass en stor ressurs (Lillebø 2001).

Kommunikasjon og kunnskap kan føre til økte muligheter på det lokale arbeidsmarkedet, men det forutsetter at lederen inkluderer alle. Er man i stand til dette, vil det bidra til en arbeidskultur med større innovasjonsevne fordi man utnytter alle medarbeidernes potensial. Dette er et resultat av at det er ansatte med ulik bakgrunn, alder, utdanning, kjønn og kultur som arbeider under samme tak. Ved å ha et kulturelt mangfold vil man lettere oppdage alternativer og se nye muligheter. Sjansen for å fatte bedre slutninger og oppnå bedre løsninger øker også (Lillebø 2001). Overser man mangfoldet, eller tar man for lite hensyn til det kan dette føre til flere uheldige konsekvenser. Konflikter, fordommer, diskriminering, dårlig kommunikasjon er bare noen få eksempler på dette. Satser man på et mangfold på arbeidsplasser, sender man signaler til resten av samfunnet som kan føre til at arbeidsledigheten blant innvandrere vil synke (Brandi, Hildebrandt, & Nordhaug 2004).

2.4.1 Veien til et mer vellykket flerkulturell arbeidsplass

En god leder er å lede andre til å lede seg selv. Dette kan være begrenset dersom man ikke gir alle mulighetene til innvandreren som er ansatt. Her er det viktig at man har den kompetansen man trenger for å kunne håndtere flerkulturell arbeidsplass. Selv om innvandreren har utdanning fra utlandet, må man ha tillit til at vedkommende kan utføre jobben på en tilfredsstillende måte. Ved at man mestrer en oppgave på egenhånd, gir det en form for indre belønning som kan virke selvforsterkende. Behersker man en oppgave vil man prøve å utvikle seg videre og få enda mer belønning. Her er lederens oppgave å la sine ansatte utvikle seg til å bli aktører, ved at de får muligheten til å utvikle seg innad i arbeidsplassen. Her får de mulighet til å lede seg selv, noe som resulterer i at de blir aktører i motsetning til brikker (Berg 2006).

Nygård (2007) skiller individet som aktør eller brikke. En aktør er en person som bevisst tar grep om sitt eget liv. Han er indrestyrt, lar seg ikke styres av andre, selvbestemmende. På den andre siden har vi det Nygård kaller for brikker som gjerne er en som følger ”strømmen”. Han tar ikke ansvar for sine handlinger og føler ikke som herre over sin egen personlighet. Det er individets subjektive syn på seg selv som er avgjørende om en person er en aktør eller brikke. Mennesket kan rekonstruere seg, det vil si at man ikke er konstruert inn i faste rammer som aktør eller brikke. Det er avhengig av hvilke situasjon man befinner seg i, for man kan være en aktør i en situasjon og en brikke i en annen. Når en som ansatt ikke føler at man får bidratt med noe konkret i arbeidsplassen kan det ha betydning for vedkommendes motivasjon. Fivelstad, Bakka og Nordhaug (2004:47) fremhever begrepet motivasjon ved å presentere 4 generelle betydninger:

1. *”All den energien og alle de ulike drivkreftene eller beveggrunnene som finnes hos mennesker.*
2. *Motivasjon betyr spesifikke krefter (beveggrunner) som forekommer i bestemte typer av sosiale situasjoner, for eksempel arbeidsmotivasjon, karrieremotivasjon, maktmotivasjon.*
3. *På individnivå snakker en ofte om motivasjonssystem, motivasjonsmønster og lignende. ... karakteristisk motivasjonsprofil når det gjelder for eksempel utdannelse, arbeid og karriere. (”jeg kunne aldri tenke meg å bli...”).*

4. *Motivasjon brukes som en populær fellesbetegnelse for de påvirkningsmidlene (positive/negative insitammenter) som benyttes i organisasjoner.”*

Motivasjonsteorier handler med andre ord om hva det som får folk til å fortsette å drive på eller holde seg unna.

Når man som leder ansetter noen, ønsker man at vedkommende skal være i bedriften over lengre tid. Er vedkommende en etnisk minoritet, bør man gi vedkommende rom for utvikling, og mulighet til å lære andre og av andre. Er det mangel på akkurat dette er det større risiko for at man vil miste gode ansatte. For at det skal være rom for slik utvikling er det viktig at lederen prøver å skape en god flerkulturell arbeidsplass. En god leder er en som klarer å gi råd og utvikle sine ansatte, lederen skal også skape samarbeidsrelasjoner som gir rom for å tenke nytt og kreativt (Brandi, Hildebrandt, & Nordhaug, 2004)

I følge Lillebø (2001:8) er det tre tiltak som er nødvendige for å skape en vellykket flerkulturell arbeidsplass:

- 1) *Formidle riktige signaler:* ledelsen må være synlige og klar i forhold til budskapet. For å overvinne tendenser til fremmedfrykt må holdningen til ledelsen være klare. Holdninger påvirkes gjennom praksis, det er da viktig å la minoritetene få mulighet til å vise hva de kan og det skjer blant annet ved at de ansatte blir bedre kjent med hverandre.
- 2) *Legge forholdene til rette:* det er to ting ledelsen kan gjøre her. Det første er å sørge for klarhet om grunnleggende arbeidsforhold. Det andre er å sørge for at medarbeidere med en annen kulturbakgrunn lettere blir integrert i organisasjonen. Som nyansatt vil man ha lite kjennskap til organisasjonskulturen, dersom vedkommende ikke har vært i Norge over lengre tid har nok ikke vedkommende godt kjennskap til norske arbeidsforhold og det kan da oppstå mye usikkerhet og uklarhet. Løsningen her kan være at det legges opp til at fremmedkulturelle medarbeidere har regelmessig kontakt med norske kollegaer. Dette vil øke integrasjonen i organisasjonen, bidra til at norskspråket forbedres (for de som trenger det) og det kan påvirke norske kollegers holdning.

- 3) *Følge opp med riktig handling*: det går ut på at arbeidsplassen bør ha mer fokus på atferds og kommunikasjonsmåter. Her kan det være aktuelt å benytte seg av opplæringstiltak og tilpasninger for alle medarbeidere. Ved at ansatte har kunnskap og kontakt med minoritetsgruppen, kan være med å minske sannsynligheten for fordommer og konflikter (Lillebø 2001:8-10).

Er det manglede ledelse av inkludering kan dette lede til dårlig kommunikasjon, frykt og diskriminering. Dette vil ha en negativ effekt for hele organisasjonen, ved at det blant annet fører til en svakere kundebase, kundepotensialet minskes som følge av rekrutteringsvansker forårsaket av manglende mangfold. For at integreringen skal oppstå på en vellykket måte må man som leder ha visse kompetanser. Det kan blant annet være sosial kompetanse som vil si å engasjere seg i og utfordre andre. Kulturelle kompetanse som blant annet går ut på å verdsette og utnytte kulturelle forskjeller. For at arbeidsplassen skal fungere på best mulig måte må lederen introdusere sine ansatte for en flerkulturell arbeidsplass, er det allerede en flerkulturell arbeidsplass bør man støtte det opp med å ha et tverr -organisatorisk og arbeidsoppgaver (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug, 2004).

2.5 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg blant annet sett på det flerkulturelle samfunnet som Norge har blitt til en i dag. Med det ble det sett på forskjellene mellom minoriteter og majoritet. Roddvik (2010) forklarer forskjellene ved minoriteter er det mindretallet i et større samfunn. Det kan være alt fra mindretall i forhold til kultur, språk, religion eller folk med/uten funksjonshemming. Når man er et mindretall har man å ta noen valg. Og det er da om man skal segregeres, integreres eller assimileres. Det vil si i hvilke grad er man villig til å tilpasse seg til majoriteten. Dette kan oppleves som utfordrende da noen gjerne kan føle at de må gi slipp på en del av sin identitet. Videre ble det sett på viktigheten av å skille kultur fra individ da kultur ikke er en endelig begrunnelse for våre handlinger. Dette er noe som bygges videre på Bøhn og Dypedahls begreper (2009) menneskelige fellestrekk og individuelle trekk.

For å kunne ha en fungerende inkluderingsledelse er viktigheten for at man flerkulturell kompetanse stor. Det ble derfor på slutten sett på flerkulturell kommunikasjon, da det er et

utgangspunkt for utvikling av flerkulturell kompetanse. Ansatte og ledere må kunne kommunisere med hverandre og lære av hverandre, for å kunne dra nytte av å ha en flerkulturell arbeidsplass.

3 Inkluderingsledelse

3.1 Mangfold og inkluderingsledelse

Mangfold og inkluderingsledelse blir på engelsk kalt for ”diversity” og ”diversity management”. Disse begrepene blir stadig mer brukt både i Europa og USA.

Inkluderingsledelse handler om de utfordringer til ledelse, som ledere i dag kan møte. Det handler om å lede arbeidsplasser med alle slags mennesker, da med tanke på ulikheter som kjønn, opprinnelse, alder, seksuell legning eller funksjonshemming (Brandi, Hildebrandt, & Nordhaug 2004). Det vil både være moralsk og ideologiske begrunnelser for mangfold, samt en interesse for integrering av minoritetsgrupper og for å sikre likestilling i arbeidslivet. Dette er avhengig av at eksisterende ressurser og kompetanse utnyttes så godt som mulig. Hensikten med inkluderingsledelse er å arbeide for at alle kulturer og normer er like gode i betydningen, det vil si at alle har like muligheter. Det innebærer at medarbeidere skal kunne lære å verdsette hverandres ulikheter og kunne samarbeide på tross av dem (Fivelsdal, Bakka, & Nordhaug, 2004). Inkluderingsledelse blir derfor et bredt begrep som kan omhandle flere medarbeidere, grupper og forskjeller. Men her blir disse forskjellene betraktet som en ressurs og en kilde til merverdi. Dermed er det viktig at virksomheter utvikler en felles mangfoldighetskultur som bygger på medarbeidernes ulikhet, på denne måten kan mangfoldet eksistere og ikke minst utgjøre en ressurs. En vellykket inkluderingsledelse kan bidra til å skape en organisasjonskultur der medarbeidere føler seg verdsatt på grunn av kvalitetene vedkommende har (Brandi, Hildebrandt, & Nordhaug, 2004).

Stadig flere virksomheter ser muligheter ved å satse på inkluderingsledelse, som blant annet består deling og samarbeid, for å kunne lykkes i dette er man nødt til å trekke seg unna den tradisjonelle ledelsesoppfatning. Marilyn Loden (hentet fra Brandi, Hildebrandt, & Nordhaug 2004) har prøvd å fremstille noen av forskjellene mellom en tradisjonell ledelse og inkluderingsledelse. Jeg har valgt å benytte meg av denne modellen vise hvordan forskjellene er når man setter to former for ledelse ved siden av hverandre.

Tradisjonell ledelse	Inkluderingsledelse
- Forventninger, standarder, eksplisitte og implisitte regler formet av ledelsens behov	- Forventninger, standarder, eksplisitte og implisitte regler formet av forskjellige kunder og ansatte
- Suksess forbundet med assimilering	- Suksess forbundet med den individuelle innsats og bidrag til helheten
- Ingen strategisk sammenheng mellom mangfold og forretning	- Mangfold er en bevisst og konkurransedyktig forretningsstrategi
- Mangfold tilsvarer en potensiell ulempe	- Mangfold er et unikt aktivum
- Ikke forbundet med potensiell ulempe	- Sterk forbindelse til kompensasjon og belønning
- Symbolsk kjønnsvariasjon og etnisk mangfold på mellomledernivå	- Synlig mangfold på alle organisatoriske nivåer
- Ikke forpliktet, uengasjert og uinformert ledelse	- Oppmerksom og forpliktet/engasjert ledelse
- Underliggende antakelse: Forandre de ansatte og bevare kulturen	- Underliggende antakelse: Tilpasse kulturen til de ansatte

Figur 5 Tradisjonell ledelse versus inkluderingsledelse (Bearbeidet etter Marilyn Loden (1996) hentet fra Brandi, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug (2004:67))

Som tidligere nevnt har jeg valgt kun å fokusere på inkluderingsledelse med fokus på etnisk mangfold, og det er fordi området inkluderingsledelse er et vidt område og fordi innvandringen til Norge og globaliseringen av næringslivet de siste 10 årene har gjort ledelse av mangfold til en utfordring for noen virksomheter. Dette gjelder både i offentlig og privat sektor. Utviklingen som har skjedd medfører også at norske virksomheter må legge større vekt på kompetanse i ledelse av etnisk mangfold. Det at organisasjoner har blitt flerkulturelle arbeidsplasser medfører at det stilles nye krav både til lederen og de ansatte. At man har ansatte med ulik kulturell bakgrunn som representerer ulik kompetanse, betyr at man som leder må kunne utnytte dette, men forskjellig. Inkluderingsledelse krever at lederen ser medarbeideren som menneske, det innebærer respekt for den enkelte medarbeideren, for hans eller hennes kulturelle bakgrunn og formening om det som er utenfor arbeidslivet og som bringes inn i det (Brandi, Hildebrandt, & Nordhaug 2004). Samtidig må både lederen og medarbeidere generelt lære seg å forholde seg til medarbeidere fra ulike kulturer. En flerkulturell arbeidsplass kan medføre konflikter og kommunikasjonsproblemer i organisasjonen. Da kulturer ofte ikke har mye til felles er det opp lederen få sine ansatte til å lære å verdsette hverandres ulikheter og ta i bruk den kompetansen man har som en gruppe. For å takle disse utfordringer må man ha godt utviklet flerkulturell kompetanse. Dette kan

gjelde både i jobbsammenhenger og i privatlivet. Man ser tydelig at det er økende behov for flerkulturell kompetanse blant annet i utformingen av læreplaner for grunnskole, og i jobbbannonser hvor flere og flere arbeidsplasser oppfordrer minoriteter til å søke på stillingen (Roddvik 2010).

3.2 Hvorfor inkluderingsledelse?

Mange virksomheter har periodevis slitt med å skaffe seg den arbeidskraften som trengs, og har dermed valgt å rekruttere medarbeidere fra grupper de ikke har så mye erfaring med, altså mangfold. Norske bedrifter, både de offentlige og de private virksomheter, vil i større grad bli nødt til å sette inkluderingsledelse i fokus. Og med det skal det presenteres argumenter for å gjøre dette, samtidig skal utfordringer presenteres om problemer som kan oppstå dersom man ikke har den kompetansen som trengs for å kunne lede en flerkulturell arbeidsplass. Mangfold kan også være en kilde til kreativitet og nyskapning, noe som er et vilkår for konkurransedyktighet (Fivelsdal, Bakka, & Nordhaug, 2004).

Inkluderingsledelse bidrar til å sikre likestilling i arbeidslivet og samtidig til å integrere minoritetsgrupper, noe som det er bred politisk støtte for. Samtidig er det viktig å benytte seg av den eksisterende kompetansen og ressurser så godt som mulig. Det er derfor i de senere årene blitt mer tale om en mer inkluderende skole og et mer inkluderende arbeidsliv.

Virksomheter opplever dessuten mangel på arbeidskraft, noe som kan bidra til at virksomheter blir ”tvunget” til å rekruttere medarbeidere fra grupper som de vanligvis ikke rekrutteres fra. Da samfunnet i dag er mer preget av fokus på utdanning og jobbmuligheter, har dette gått utover fødselstallene. Lave fødselstall kombinert med en aldrende befolkning vil skape en situasjon der man som arbeidsgiver blir mer avhengig av innvandrere for å dekke for arbeidskraft.

Flere arbeidsplasser satser på etnisk mangfold. Det kan føre til at disse organisasjonene blir kompliserte. Det gjelder både ansattes kompetanse, deres krav og forventninger til arbeidsplassen, deres normer og holdninger. Mangfold skaper spenninger i organisasjoner, hvor forskjellige mennesker utfordrer hverandre. For noen kan dette fremstå som problemer for virksomheten, da en som leder gjerne ikke er vant til dette og vet derfor ikke hvordan man

skal forholde seg til det. En utfordring for dagens ledere er å lede hvert enkelt ansatt som fører til at verdiskapningen fremmes og at bedriften blir mer konkurransedyktig. Dette krever nye måter å lede på som kan være en utfordring i seg selv. Samtidig som man skal innføre mer moderne metoder i å lede sin organisasjon på, er man i dag også nødt til å ta hensyn til at de ikke lenger er ledere for kun ansatte som kommer fra samme kultur som en selv, men også ansatte med annen kulturell bakgrunn. Dette gjelder både når en skal rekruttere, holde på sine egne ansatte og utnytte den kompetansen de har på en effektiv måte. Det introduseres ett nytt perspektiv på det flerkulturelle Norge i Stortingsmelding nr. 49 (2003-2004) ”Mangfold gjennom inkludering og deltakelse” (referer til punkt 3.4). Det kommer blant annet frem at mangfoldet i befolkningen må få følger både for samfunnsordningen og for måter politikk blir utført på.

Det menneskelige mangfoldet er viktig ressurs for verdiskapning. Inkluderingsledelse omfatter de samtlige ansatte i virksomheten, og forskjellene blir ikke sett på som en utfordring, men heller som en ressurs. Selv om begrepet inkluderingsledelse ser på forskjellene som en ressurs ser gjerne andre ledere på det som en utfordring. Ledere blir utfordret når det kommer til håndtering av variasjon og mangfold i arbeidsplassen. Noe også S. Brandi, S. Hidebrandt, I. W. Nordhaug og O. Norhaug (2004:16) understreker:

”en rekke tendenser, ikke minst det økte behovet for innovasjon, globalisering av næringslivet og markante forskyvninger i befolkningen og arbeidsstyrkens demografi, har gjort ledelse av variasjon og mangfoldighet til en kritisk utfordring for både offentlig og private virksomheter”.

Jo flere kompetanser og egenskaper det er hos medarbeiderne i en organisasjon, desto flere bredere ressurser har denne organisasjonen i sin disposisjon. Dette er blant grunnene til at disse virksomhetene er mer vellykkete (Brandi, Hidebrandt, Nordhaug & Nordhaug 2004). Det er fordi inkluderingsledelse setter virksomheten i stand til å favne et bredt spektrum av perspektiver som utfordrer virksomhetens svake sider. Det bidrar til å synliggjør og styrker organisasjonens kjerneverdier. Ved at man satser på inkluderingsledelse bidrar også til at man kommer seg inn på utenlandske markeder, samt matche kundenes mangfold. På den måten er inkluderingsledelse en forlengelse av verdibasert ledelse. Verdibasert ledelse handler om å utvikle en bevissthet om hvilke verdier som eksisterer i virksomheten og hvordan disse preger

atferd og handlinger. Dermed er det viktig å trene ledere og medarbeidere i å forstå, respektere og verdsette hverandres ulikheter (Brandi, Hildebrandt, & Nordhaug 2004). Ledelser som er mer aktuell i forbindelse med utviklingen av det mangfoldige samfunnet handler om inkluderingsledelse. Det dreier seg blant om ”å anskaffe, utvikle og utnytte det menneskelige potensialet i en virksomhet for å skape humane og økonomiske verdier” (Brandi, Hildebrandt, & Nordhaug 2004:83). Det vil si at ledelsen arbeider med å utnytte variasjonen som er hos de ansatte når det kommer til deres bakgrunn, personlighet, kompetanse og holdninger. Inkluderingsledelse handler her om å se verdien av etnisk mangfold i bedriften og ønske å bruke dette mangfoldet til å skape en bedre og ikke minst mer produktiv arbeidsplass.

Det første man gjerne tenker på når man tenker minoritet er språkforskjeller eller språkvansker. Det har seg slik at det kan oppstå utfordringer dersom det er manglende språkkunnskaper, da dette gjør kommunikasjonen på arbeidsplassen vanskelig. Større bedrifter som arbeider mer internasjonalt benytter seg mer og mer av det engelske språket i hverdagen, noen virksomheter legger om den daglige dialogen til engelsk selv i kommunikasjon med andre norsktalende kollegaer og dette er for at de skal beherske fagbegreper på engelsk når de er i dialog med engelsktalende. Andre steder har man arbeidsplasser som tilbyr sine ansatte språkopplæring på arbeidsplassen, det kan være norsk, engelsk eller franskopplæring noe som kan minske utfordringene på arbeidsplassen da man gjør seg bedre i kommunikasjonen. Samtidig har man de mindre virksomhetene som kun er gjeldende i Norge og her vil gjerne språkvanskene komme tydeligere frem dersom man ikke behersker godt norsk.

Satsing på inkluderingsledelse betyr ofte endringer i hvordan man skal lede sine ansatte. Ikke alle har kunnskapen som trengs for å tilpasse seg situasjoner, og noen har vansker med å endre på sine metoder. Manglende ledelse *av mangfold* kan være til stedet. Dette kan føre til at man får en arbeidsplass som har begrenset med kreativitet og innovasjon, da mangfoldet bør øke kreativiteten. Dersom ikke lederen klarer å utnytte mangfoldet på en måte som gjør at evner og perspektiver supplerer med hverandre, vil ikke kreativiteten økes. Da vil sannsynligheten være stor for at man kan oppleve dårlig kommunikasjon, misforståelser, frykt, fordommer og diskriminering. Det kan da resultere i store konflikter mellom grupper (Brandi, Hildebrandt, & Nordhaug, 2004).

Konsekvenser ved å overse mangfoldet

Selv om inkluderingsledelse er et begrep som noen forbinder med noe positivt, kan det oppstå utfordringer man må håndtere. Da inkluderingsledelse er en prosess der man hele tiden er i endring, må man være åpen for forandringer og tilpasningsdyktig. Mangfoldet består av masse ulikheter, og det gjelder her ikke kun etnisk minoriteter. Ved at det er manglende ledelse av mangfold kan bringe med seg flere kostnader. Ved at ledelsen ikke fokuserer på de ansatte og legger til rette for at man skal kunne fungere sammen som et team kan det oppstå splittelse og lav moral i virksomheten. Inkluderingsledelse bygger på en grunnleggende respekt og særegne ressurser og kompetanse. Er det mangel på inkluderingsledelse, vil det si at det er mangel på grunnleggende respekt. Får man ikke respekt av sin leder og sine medarbeidere vil dette skape misnøye, og det vil også gå utover arbeidet i virksomheten. Dette kan også gjelde kvinner og menn, noen menn har vansker med å forholde seg til kvinner i ledelsen, og dermed kan det være ledere som foretrekker å kun ansette mannlige ansatte for det føles tryggere (Brandi, Hildebrandt, & Nordhaug, 2004).

Den største kostnaden ved å ikke satse på inkluderingsledelse vil være at man vil ha begrenset med kreativitet og innovasjon. Da det har seg slik at mangfold har hensikt å øke kreativiteten så har det dessverre seg slik at det finnes ledere som ikke ønsker å bruke energi på å utnytte mangfoldet. Man bør som leder vurdere hvilke vinninger eller kostnader som vil bringe med ved å satse på inkluderingsledelse spesielt nå som det er flere virksomheter rundt i verden som har fokus på akkurat dette for tiden (Brandi, Hildebrandt, & Nordhaug, 2004).

3.2.1 Innovasjonskraft

Innovasjon referer til den prosessen som fører til nye problemløsende ideer ut i livet. Det kan være ideer som omhandler reorganisering, forbedring av kommunikasjon, kostnadsreduksjon eller forbedring av produktproduksjon i arbeidsgrupper. Innovasjon er med andre ord skapelse og kan finne sted hvor som helst i en organisasjon, og det kan være både av kreativ art eller original oppfinnelse (Fivelsdal, Bakka, & Nordhaug 2004). Konflikt skyldes at ulike parter har ulike syn og/eller interesser. Det er ofte uenigheter når forskjellige meninger legges frem. Det negative med konflikter er vanligvis dominerende, men en konflikt kan også føre til at man får ”renset luften” og gi store gevinster for organisasjonen. Innovasjon er ofte avhengig

av ulikheter, gjensidig kritikk, forskjellige virkelighetsoppfatninger og bakgrunn hos de som skal jobbe sammen. (Fivelsdal, Bakka & Nordhaug 2004). Ulik kulturell bakgrunn kan ofte føre til konflikt mellom mennesker, i et samfunn hvor man gjerne har en hverdag som er preget av mer flerkulturell samarbeid er sannsynligheten for uenigheter mye større. For noen kan dette være en utfordring, man klarer man å ta tak i problemet kan man snu det om til å bli en ressurs (Kaufmann & Kaufmann 2003).

Like synspunkter skaper ikke nødvendigvis konstruktive debatter da slike synspunkter sjelden gir rom for utvikling og endring. Dermed kan konflikt fremstå som et nødvendig middel for utvikling og forandring. Vanligvis er det uenigheter som fører til at ideer og meninger kommer frem og kan da oppfattes som positive og konstruktive da disse bidrar til utvikling (Kaufmann & Kaufmann 2003). Ulik kulturell bakgrunn kan medbringe konflikt mellom mennesker. For det har seg slik at når man er i en isolert gruppe som har lite kontakt med resten av samfunnet støter man som regel ikke på store konflikter. Men er man i en arbeidsplass hvor det er store ulikheter som for eksempel religion og kultur kan det lettere oppstå konflikter. Da blir det her viktig å skape en balanse blant de ansatte hvor begge parter integreres inn i den nye arbeidsplassen som har blitt mer flerkulturell.

Mange virksomheter er mer avhengig av kreative innovasjonsprosesser som grunnlag for konkurransekraft. En virksomhet som satser mangfold kan skape akkurat dette. Mangfold skaper gjerne dynamikk og spenning i arbeidsplassen, på bakgrunn av etnisk bakgrunn, ulik utdanning, forskjellig sosial bakgrunn, kjønn, alder, religion, kan man heller utnytte dynamikken og spenningen som oppstår. Innovasjon er avhengig av akkurat disse ulikhetene og virkelighetsoppfatninger, for det er det som fremmer nye ideer, men samtidig kreves det at det er en leder som kan håndtere dette i lag med sine ansatte.

3.2.2 Diskriminering

Det finnes fordommer mot både minoriteter og majoriteter. Det kan da ha konsekvenser når man da skal møtes i arbeidslivet. Det kan være spesielt viktig at virksomheten arbeider med å inkludere etnisk minoritetsgrupper og eldre arbeidstakere gjennom bevisste tiltak for å forhindre diskriminering. Det vil si at minoriteter integreres i det nye samfunnet de er i, men

her må også majoriteten, integreres i det flerkulturelle samfunnet Norge i dag har blitt til. For at arbeidsledigheten blant minoriteter skal minkes, eller for at alle minoriteter skal arbeide med det de har utdannelsen innefor er arbeidsmarkedet nødt til å være åpen for å ha en flerkulturell arbeidsplass. Flere er gjerne skeptiske til å kalle inn minoriteter til intervju da de gjerne går ut ifra at det byr bare på utfordringer, men for at disse utfordringene skal minskes, er man nødt til å bli utfordret i det og finne ut hvordan man kan håndtere det i praksis. Det har seg slik at det finnes minoriteter som har arbeidet mesteparten av livet sitt i sitt hjemland og som kommer til Norge, vedkommende er gjerne vant med en helt annen lederstil enn det Norge er preget av. Når innvandreren kommer inn i det norske arbeidslivet kan det Roddvik (2010) kaller for ”likhetskulturen” være vanskelig å forstå.

Etnisk minoriteter som har arbeidserfaring fra ikke-vestlig land er gjerne vant med en mer autoritær lederstil, og forventer gjerne at lederen skal være en besluttosom, sterk og detaljstyrende leder. En leder som tar alle beslutninger, og som forventer at de ansatte kun skal følge ordrene. Har minoriteten en slik erfaring og syn på arbeidslivet, kan det oppfattes som en svakhet. Majoriteten vil gjerne se på dette som en svakhet ved at de tolker det som at innvandreren ikke klarer å jobbe selvstendig, selv om vedkommende sitter på mye kunnskap. Dersom en som leder går ut ifra at alle minoriteter er like, vil en gjerne prøve å unngå å kalle inn disse til intervju, hva vil da skje med de som er flinke i fagområdet sitt, som kan arbeide selvstendig og som er en stor ressurs for norske virksomheter? Dette gjelder både de som har utdanning og erfaring i utlandet, og de med utdanning og gjerne erfaring i Norge (Roddvik 2010).

En med ikke-vestlig bakgrunn som har språkferdigheter på lik linje med en etnisk nordmann og som i tillegg har en høyere utdanning, ser ut til å slite mer enn andre når det kommer til kampen for høyere stillinger i arbeidslivet. Hvilke barrierer som stopper dem i deres karrierevei er ikke enkelt å forklare, men det som kan være felles for alle er de blir diskriminert på forskjellige måter. Det er blitt utført flere forskningsundersøkelser om prosessen når informanter fra minoritetsgrupper møter arbeidsmarkedet. Det gis blant annet eksempler på hvordan minoriteter blir selektert bort til fordel for etnisk nordmann. Rogstad er blant annet opptatt av innvandrere og arbeidsmuligheter og hvorfor minoriteter kommer dårligere ut på arbeidsmarkedet. Han tar her opp diskusjonen om hvordan synlige minoritetstegn som for eksempel hudfarge, navn, språk og religionsutøvelse, kan bidra til

diskriminering av slike personer i arbeidslivet. Diskrimineringen kan skyldes arbeidsgivernes fortolkning av faktiske og forestilte forskjeller mellom nordmenn og personer med innvandrerbakgrunn (Rogstad 2001).

Når det gjelder arbeidsdiskriminering er det ikke mangel på lover og regler. I følge St.meld. 49 (2003-2004) skal alle ha like muligheter, rettigheter og plikter til å delta i samfunnet og bruke sine ressurser, uavhengig av opprinnelse eller kjønn. Ingen skal diskrimineres på bakgrunn av kjønn, navn, utseende, rase, kulturbakgrunn eller religion på norske arbeidsplasser. Dette gjelder både i offentlig og privat sektor. I arbeidsmiljøloven i § 55A står det blant annet:

”Arbeidsgiveren må ikke ved ansettelse forskjellsbehandle søkere på grunn av rase, hudfarge, nasjonal eller etnisk opprinnelse. Med forskjellsbehandling menes enhver handling som uten saklig grunn direkte eller indirekte stiller personer ulikt på grunn av rase, hudfarge eller nasjonal opprinnelse, homofil legning, homofil samlivsform eller funksjonshemming. Ved vurderingen av om det foreligger forskjellsbehandling på grunnlag av funksjonshemming, skal det tas hensyn til om arbeidsgiver, så langt det er mulig og rimelig, kunne ha tilrettelagt arbeidsplassen for den funksjonshemmede”.

Allikevel kommer det frem i Midtbøen og Rogstad's (2012) forskningsresultater at diskriminering av etnisk minoriteter likevel skjer.

3.3 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet presentert hva inkluderingsledelse. Det ble derfor først sett på selve begrepet, og dets opphav. Inkluderingsledelse handler om de utfordringene til ledelse som ledere i dag kan møte. Det handler om det å lede en arbeidsplass med alle slags mennesker med de ulikhetene de bringer med seg. Det kan være ulikheter som kjønn, språk, alder, opprinnelse, utdanning, seksuell legning eller funksjonshemming. Videre ble det sett på hvorfor man bør satse på inkluderingsledelse, og dette bygger på Brandi, Hildebrand, Nordhaug og Norhaug's argumenter som bygger på at jo flere kompetanser og egenskaper det er hos medarbeiderne i en organisasjon, desto flere ressurser har organisasjonen til sin disposisjon. For å sette klare skiller på hva inkluderingsledelse faktisk består av valgte jeg å presentere Marilyn Loden's sammenfatning av forskjellene mellom tradisjonell ledelse og

inkluderingsledelse, dette er på bakgrunn av at folk tror at inkluderingsledelse kun handler om å inkludere andre grupper. Men ved å satse på inkluderingsledelse bringer med seg noen nye arbeidsoppgaver selv for lederen.

4 Rekruttering og kompetanse

HR står for Human Resources og består blant annet av organisasjonsutvikling og utviklingen av den menneskelige kapitalen i virksomheten. Kuvaas (2008) beskriver HR som de aktivitetene eller tiltakene som iverksetter for at organisasjonen skal nå sine mål. Hvordan bedriften skal utvikle og benytte seg av menneskelige ressurser for å kunne være konkurransedyktige er en del av dette. I følge Bodil Marie Berg (2006) skal HR funksjonen bidra til at menneskene i organisasjonen blir benyttet som en ressurs. For at dette skal være vellykket må HR-avdelingen utvikle et samarbeid med ledelsen i virksomheten, som må forholde seg til de menneskelige ressursene som en kritisk kapital (Berg 2006: i HR Norges nyhetsbrev, hentet 11.10.2012). HR-avdelingen jobber med å utvikle langsiktige planer for organisasjonen, og det med utgangspunkt i den menneskelige kompetansen. HR-avdelingen tar seg av blant annet rekruttering og videreutvikling av de ansatte. Når man arbeider i en virksomhet er man en del av en større gruppe. Irgens (2007) går inn på at det er populasjonstrekk som kjennetegner enkeltmedlemmene i gruppen. Gruppen formes av enkeltpersoner som da har sine kjennetegn og egenskaper. Disse kjennetegn og egenskaper består av blant annet erfaring, kunnskap, persinliget, verdier og holdninger. Hvem som blir medlem av gruppen, er av betydning for gruppens videre utvikling og presentasjoner. Populasjonstrekket forteller hvilke egenskaper som kjennetegner den enkelte, og som bringes med seg inn i gruppen, det er disse kjennetegnene som får betydning for gruppens helhet.

4.1 Rekruttering

Rekruttering defineres av Grimsø (2004:55) som: ”å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling”. For at rekrutteringen skal være vellykket, bør man ha kunnskap om mer enn bare metoder og teknikker. Man er nødt til å ha kjennskap til ulike forhold i samfunnet og i virksomheten som direkte er med på å påvirke virksomhetens rekruttering og utvalg. For å kunne stille sterkt i konkurransen om den beste arbeidskraften er man nødt til å være proaktiv.

Da samfunnet er i stadig endring, hvor det er stadig økning av etnisk minoriteter og kvinner i arbeidslivet, vil det settes nye betingelser i rekrutteringsarbeidet. For at rekrutteringen skal

være vellykket er det viktig at de som er med i rekrutteringsprosessen er godt forberedt. Det gjelder alt fra stillingutlysning, til selve intervjusituasjonen. Når man som leder eller rekrutteringsansvarlig skal ansatte nye medarbeidere, er det viktig at man ser på helheten i bedriften og ser hva bedriften trenger den nærmeste fremtiden og langsiktig. Har vedkommende som blir innkalt til intervju en utdanning som gjerne skiller seg ut, er det viktig at man gjør seg kjent med utdanningen knyttet til personlige egenskaper slik at man kan vurdere i sin helhet hvilke nytte dette kan ha for virksomheten. Man må vurdere om vedkommende er en god kandidat til den ledige stillingen, og da må man fokusere på personen og oppgavene. Man kan sette krav for disse to kategoriene, og se hvor mange krav vedkommende oppfyller. På denne måten vil virksomheten ha klarere rammer for hva de ønsker av den nye ansatte både når det gjelder personlige egenskaper og kompetanse (Grimsø 2004). På denne måten vil man også ha et overblikk over hva det er virksomheten trenger i arbeidsplassen. Er det bare en med ingeniørutdanning, eller en som kan bidra til kompetanseheving, diskusjoner, godt samarbeid med andre kollegaer også videre. For at man skal ha skape en virksomhet som er interessant, med godt arbeidsmiljø, med muligheter for kompetanseheving og kollegaveiledning er man nødt til å være forberedt på rekrutteringsprosessen.

4.2 Kompetanse

For at virksomheter skal kunne håndtere det ukjente og kompleksiteten forårsaket av økende globalisering og utvikling av det moderne samfunnet, kreves det mer kunnskap. Dermed blir de ansattes kompetanse en viktig faktor for bedriftens eksistens. Dette ligger til grunn av at selv om man arbeider selvstendig så arbeider man til syvende og sist i en gruppe som skal dra nytte av hverandre. Kompetanse er et vidt begrep. Nordhaug (2004) mener at begrepet kompetanse inneholder både kunnskap, ferdigheter og evner.

”Kunnskap kan i denne sammenhengen noe enkelt forstås som ulike former for informasjon som er mer eller mindre organisert hos individet, ferdigheter som kapasiteter til å handle på bestemte måter, herunder utføre konkrete oppgaver, og evner som medfødte, potensielle kapasiteter til å utvikle ferdigheter eller kunnskap” (Nordhaug 2004:28).

Videre mener han at *”kompetanse – det at man har de nødvendige kunnskaper og ferdigheter*

til å utføre bestemte oppgaver, er nødvendige forutsetning til å lykkes” (Nordhaug, 2004:217).

For å nå arbeidslivets mål, må kompetansen utvikles. Men det holder ikke å ha kompetanse som kan møte nåværende utfordringer, den må være fleksibel nok til å brukes i nye situasjonen. Det er organisasjonen selv som bør ta ansvar for at det er utvikling og vedlikehold av ansattes kompetanse. Det betyr at organisasjoner bør skape et miljø der de ansatte har muligheter for læring, det vil også bety at organisasjonen er i utvikling. At kompetanseutviklingen skal oppstå er et lederansvar. Samtidig har den ansatte et ansvar her: *Det kreves at alle tar ansvar for egen utvikling og medvirker til å skape et lærende miljø”* (Nordhaug 2004:241). Ved at man besitter på en flerkulturell kompetanse kan bli en vesentlig ressurs i organisasjoner der ansatte med ulik kulturell bakgrunn har det lille ekstra å bidra med i forskjellige sammenhenger.

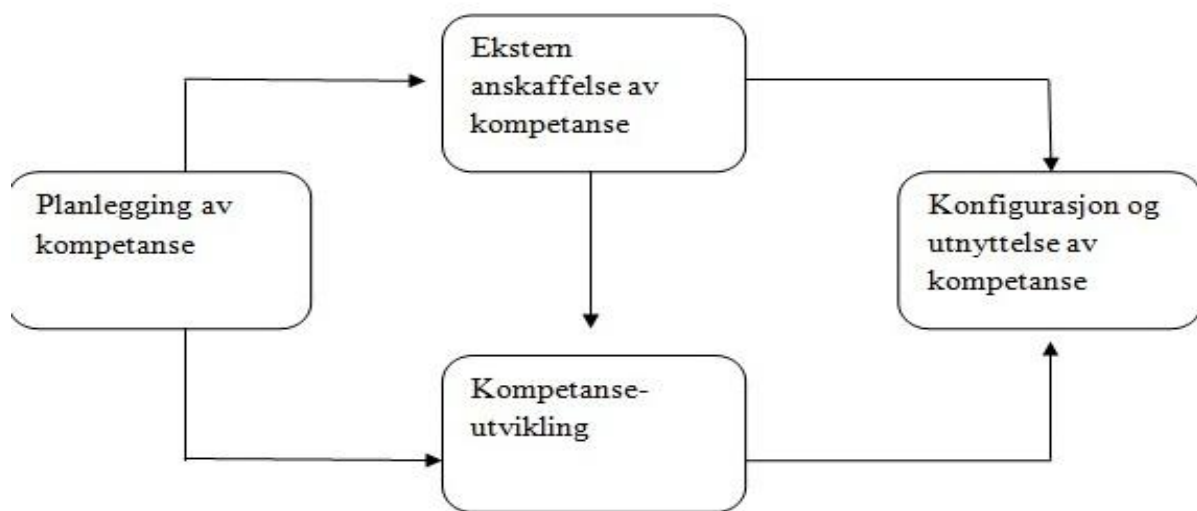
4.2.1 Behovet for kompetanseutvikling

Da det har skjedd store endringer i hva slags arbeid næringslivet har behov for, har det ført til at flere bedrifter ønsker å satse på kompetanseutvikling. For at virksomheter skal kunne takle dagens samfunn som er preget av økende globalisering, utvikling av det moderne samfunn, og et mer flerkulturelt samfunn, kreves det mer kunnskap. De ansattes kompetanse er da noe virksomheten blir avhengig av.

Man ser i dag at flere bedrifter blant annet satser på produksjon i andre land da dette er økonomisk lønnsomt. Produksjonen krever gjerne også fagfolk med høyere kompetanse som knapt er tilgjengelig i Norge. Dette kan føre til mer samarbeid med andre land.

Kompetanseutvikling blir en viktig faktor da man er nødt til å utvikle og holde på kunnskapen i bedriften. Her kan man utvikle kunnskap om hvordan kommunisere og forholde seg til andre kulturer, mennesker med en annen bakgrunn og som gjerne arbeider under andre forhold enn en selv. Det er viktig at man tilbyr sine ansatte attraktive arbeidsforhold da det er stadig store endringer innenfor teknologi eller for eksempel samfunnet generelt, og for å kunne være konkurransedyktig må man som virksomhet sørge for å besitte den nye kunnskapen (Nordhaug 2004). Igjen er det å satse på kompetanseutvikling ikke en enkel sak.

Nordhaug (2004:217) mener at *”kompetanse – det at man har de nødvendige kunnskaper og ferdigheter til å utføre bestemte oppgaver, er nødvendige forutsetning for å lykkes”*. Har man ikke konkret plan er det stor sannsynlighet for å mislykkes, han understreker at for å nå sine mål må kompetansen utvikles, pleies og vedlikeholdes. Videre anbefaler Nordhaug (2004) at man setter kompetanseutviklingen i et system og benytter seg av punktene i kompetansekjeden for å kunne jobbe mest mulig målrettet og lønnsomt.



Figur 6: Kompetansekjeden (Nordhaug 2004:34).

Det første stadiet er at virksomheten kartlegger hva slags kompetanse det faktisk er behov for. Her bør man passe på at man ikke satser på et område som medarbeidere allerede kan nok om, eller kompetanse det egentlig ikke er behov for. En gapsanalyse kan benyttes for å kartlegge nåværende kompetanse blant de ansatte og se hvor man trenger mer kunnskap i forhold til der bedriften ønsker å være. Når man har foretatt kartleggingen, må man finne ut av hvordan man skal anskaffe den nye kompetanse, dette er da den andre fasen. Her må man vurdere om man skal leie inn konsulenter med riktig kompetanse for en periode, skal man utvikle kompetansen til medarbeiderne som er godt kjent med bedriftens verdier og mål eller skal man ansatte nye medarbeidere.

Den tredje fasen handler om utvikling av kompetanse. Her er man nødt til å finne de metodene for kompetanseutviklingen som passer best i forhold til hva som skal læres, det kan blant annet være e-læring, interne eller eksterne kurs også videre.

Den siste fasen består av konfigurasjon og utnyttelse av kompetanse. Bedriften skal i dette stadiet få igjen for den kompetanseutviklingen de har planlagt og gjennomført. Men dessverre så har det ikke seg alltid slik at virksomheter oppnår suksess med den kompetanseutviklingen de har gjennomført da flere faktorer kan spille inn. Det kan for eksempel være mangelfull tilrettelegging på arbeidsplassen som gjør at det er vanskelig for medarbeiderne å utøve den nye kunnskapen. Ved å gjennomføre en slik analyse finner man gjerne ut at de ansatte sitter på mer kompetanse enn det man som leder var klar over. Målet som kan være en utfordring er å skape en kompetansebase på en måte slik at den kompetansen man skaffer ikke bare blir tilstrekkelig for å løse nåværende utfordringer, men er fleksibel nok til å benyttes i andre situasjoner (Nordhaug 2004).

4.2.2 Kollegaveiledning

Kollegaveiledning er svært lik Coaching, men har ulik utgangspunkt ved at de involverte i veiledningssituasjonen fremstår som likeverdige. Veiledning skal fungere som et bindeledd mellom personlig kompetanse, teoretisk kunnskap og yrkesspesifikke ferdigheter, begrepene er sentrale i utviklingen av en yrkesidentitet og samlet profesjonell kompetanse. Veiledning er et vidt begrep og inneholder aspekter av terapeutisk, konsultativ, pedagogiske og kontrollerende art. Veiledningssituasjonen skal benyttes som et redskap for å utvikle deltakernes kompetanse. Kollegaveiledning er en metode for problemløsning som samtidig legge til rette for erfaringsdeling og kompetanseutveksling.

Ved bruk av denne metoden sikrer en at problemer belyses fra flere kanter, på denne måten øker mulighetene for å finne gode og kreative løsninger. Kollegaveiledningen samtale mellom to eller flere som arbeider på samme nivå. Det betegnes som en deltagerstyrt samtale som går over lengre tid, hvor man skal være støttende og igangsettende for vedkommendes læringsbehov. Hensikten med denne prosessen, er at samarbeidet mellom de ansatte er ikke å tilføye mer arbeid, men å bidra til utvikling blant ansatte som igjen fører til at organisasjonen

øker på viktig kunnskap. Ved å delta i kollegaveiledningsgruppe får man også anledning til å bidra til å løse andres utfordringer og problemer ved hjelp av å dele egne erfaringer og idéer (Irgerns 2007).

Veiledningen kan oppfattes som både prosess- og erfaringsbasert. Det vil si at deltakerne med utgangspunkt i sine egne erfaringer, sammen med kollegaer skaper rom for refleksjon og nytenkning. Samtidig kan det oppfattes som en læringsprosess som tar utgangspunkt i deltakernes forutsetninger, både organisatorisk- og personlig karakter. Her vil de personlige forutsetningene bestå av sammenhengen av de kunnskaper, erfaringer og verdier den enkelte arbeidstaker besitter, mens organisatoriske forutsetninger består av de muligheter og begrensninger som eksisterer i den enkelte bedrift, som påvirker deltakernes mulighet for å utvikle seg. Bedriftens mål, økonomi, tradisjoner er eksempler på organisatoriske forutsetninger. På en flerkulturell arbeidsplass kan kollegaveiledning bidra til at man vil få en bedre forståelse for andres kulturer, arbeidsmetode og lignende ved at man deler erfaringer, kunnskap med andre kollegaer. På denne måten vil kollegaer kunne heve hverandres kompetanse på en kostnadsfri måte (Irgerns, 2007).

4.2.3 Kjennskap til de ansattes kompetanse

Dessverre finnes det virksomheter med innvandrere som ansatte som ikke får utnyttet sin kompetanse fordi deres utdanning og erfaring fra hjemlandet ikke blir godkjent, eller er ukjent for virksomheten. Det vil si at lederen gjerne ikke vet hvilke kompetanse den ansatte har. Det er viktig å anerkjenne kompetansen til den som søker, og heller søke informasjon om deres bakgrunn. Man bør heller legge større vekt på evnen til å gjennomføre oppgavene enn hva som står på dokumentene.

Som arbeidsgiver er det viktig å kartlegge medarbeiderens kompetanse og se hvilke stilling vedkommende kan være aktuell for. Ved hjelp av blant annet kollegaveiledning vil man få et bilde over hvilke erfaringer og kompetanse hver ansatt har. Er det mangler kan arbeidsgivere kan være med på å hjelpe for eksempel innvandreren med å få godkjent utdannelsen fra utlandet, for årsaken til at enkelte innvandrere ikke har fått godkjent utdanningen sin er at selve søknadsprosedyren kan oppleves som krevende. At arbeidsgiveren hjelper til i prosessen

kan bidra til å bedre forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. At man skaper en slik relasjon til medarbeideren kan gjøre det lettere å kvalitets sikre de ansatte, ved at man kurser dem i det de mangler og lignende. Videre fører flerkulturelt mangfold til en stimulerende læring i organisasjonen. *”Et kulturelt mangfold ser ut til å åpne mer for å tilegne seg nye erfaringer og dermed bedre vilkår for læringen i bedriften”* (Lillebø 2001:159). I dagens samfunn som er preget av et mer internasjonal samarbeid som igjen er preget av kulturelle forskjeller, kan selve kulturelle minoritetsbakgrunnen også være verdifull for virksomheten. Selv om flere av innvanderere er godt integrert i arbeidslivet er det ennå et godt stykke før man kan si at de er fullt integrert i arbeidslivet, og at de behandles på lik linje som majoriteten. De som ikke kommer seg inn i arbeidslivet, resulterer i at man mangler sosial tilhørighet og i verste fall føre det til uheldig sosialisering, som kan få konsekvenser for en selv og ikke minst samfunnet (Aakervik 1992).

4.3 Oppsummering

Gjennom arbeidet med teorikapitlene har jeg blant annet gjort rede for flerkulturell kompetanse, inkluderingsledelse, flerkulturell arbeidsplass og kommunikasjon. Det siste kapittelet har blant annet sett på rekruttering og kompetanse. Kompetanse er noe alle virksomheter ønsker, men med dagens globalisering blir behovet for kompetanseutvikling større. Det kan være kompetanseutvikling når det gjelder kulturforskjeller og lignende. Er man en flerkulturell arbeidsplass bør man dra nytte av den kompetansen de ansatte besitter på og det ble dermed sett på kollegaveiledning. Kollegaveiledning er et viktig verktøy for å blant annet kartlegge hva erfaring og kompetanse hver ansatte besitter på som gjerne ikke kommer så godt frem i søknad og CV. Ved bruk av slike verktøy kan lederen være mer forberedt på samfunnet som er i stadig forandring.

5 Metode

Første del av oppgaven har tatt for seg teori og forskning på oppgavens tema. I dette kapitlet vil jeg presentere min metodiske tilnærming: hvordan informantene ble valgt, hvordan datainnsamlingen og arbeidet med dataene. Jeg vil også gjøre rede for valg av metode, fordeler og ulemper som jeg har møtt på underveis samt og de refleksjoner og begrunnelser som ligger bak disse valgene.

I dette kapitlet vil jeg presentere mine metodiske valg og redegjøre for det metodiske opplegget slik jeg gjennomførte det, begrunne valg av mine metoder og beskrive min fremgangsmetode. Innledningsvis i dette kapitlet beskrives hva som kjennertegner en kvalitativ tilnærming. Det vil bli gjort rede for kvalitative dybdeintervjuer og hvordan det er brukt i denne studien. Deretter beskrives det kort hvordan utvelgelser er gjort i forhold til de områder som det ønskes å belyses. Når det gjelder kvalitativ forskning, er fenomenologi et begrep for å forstå de sosiale fenomener ut fra aktørens egne perspektiver og beskrive hvordan verden oppleves av informanten. Jeg kommer også til å peke på styrker og svakheter ved denne type datainnsamling.

Vitenskaplig metoder handler om framgangsmåter for å innhente data om ett eller flere fenomener og om måter for å analysere disse data med den hensikt om å få ny innsikt i forhold og prosesser.

5.1 Teoretiske refleksjoner

Forskerens vitenskapsteoretiske forankring har betydning for hva han/hun søker informasjon om, og danner et utgangspunkt for den forståelsen forskeren utvikler (Thagaard 2009). Metodologi er læren om metode innenfor et bestemt område, der det knyttes forbindelser til grunnleggende spørsmål om forholdet mellom teori og empiri (Kvale & Brinkmann 2009).

Jeg var i mitt studie opptatt av å se på hvordan ledelse av mangfold var i praksis og hvilke utfordringer det kan medføre. Jeg har derfor valgt den fenomenologiske og hermeneutiske tilnærmingen til min oppgave. Bakgrunnen for dette er at min problemstilling setter fokus på informantenes opplevelser fra en flerkulturell arbeidsplass. Den hermeneutiske metoden egner seg godt for fortolkning av kvalitative data og metoder, fordi denne formen for analyse innebærer både kontekstuell fortolkning og helhetlig forståelse. Dette mener jeg vil hjelpe meg med å få fram meningsinnholdet i intervjuenes svar på best mulig måte. Hermeneutikk er en filosofisk retning som utgjør en fortolkende tilnærming til tekst og samhandling. Her legges det stor vekt på individets fortolkning av seg selv og egne erfaringer.

Den fenomenologiske tilnærmingen går ut på å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene, med andre ord ut fra den forståelsen at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter (Kvale & Brinkmann 2009:45). Målet mitt med denne oppgaven er å utforske meningsinnholdet i sosiale fenomener, slik det oppleves for mine informanter. Oppgaven min er basert på den empiriske forskningen, det vil si at forskningen går ut på å samle inn, analysere og tolke data (Kvale & Brinkmann 2009).

5.1.1 Intervjuundersøkelsens stadier

Da jeg ikke hadde noe særlig erfaring med forskning, valgte jeg å se på Kvale og Brinkmann (2008) intervjuundersøkelsens stadier før jeg startet mitt forskningsarbeid.

De opererer med syv stadier i en intervjuundersøkelse, fra de opprinnelige ideene til den endelige rapporten:

1. *Tematisering*: Her formuleres formålet med undersøkelsen, her beskrives forskerens oppfattelse av emnet som skal undersøkes.
2. *Planlegging*: Her skal hele studien planlegges, man tar hensyn til alle syv stadiene før man igangsetter intervjuarbeidet. Man planlegger med henblikk på å innhente den kunnskapen man ønsker, og med tanke på studiens moralske implikasjoner.

3. *Intervjuing*: Intervjuene skal utføres på grunnlag av en intervjuguide og med en reflektert tilnærming til kunnskap som søkes og intervjusituasjonens mellommenneskelige relasjoner
4. *Transkribering*: For å klargjøre intervjumaterialet for analyse, transkriberer man fra muntlig tale til skriftlig tekst.
5. *Analysering*: På grunnlag av undersøkelsens formål og emneområde, bestemmes hvilke analysemetode som er best egnet for intervjuene.
6. *Verifisering*: På dette stadiet skal man undersøke om funnene som er blitt gjort er generaliserbare (overførbarhet), reliabilitet (resultatenes pålitelighet) og validitet (gyldighet).
7. *Rapportering*: Undersøkelsesfunnene og metodebruken formidles i en form som overholder vitenskapelige kriterier. Det tas hensyn til undersøkelsens etiske sider, og det hele resulterer i et lesbart produkt (Kvale & Brinkmann 2009).

Da jeg ikke har noe særlig erfaring som intervjuforsker, har denne oppskriften vært retningsgivende for mitt arbeid med denne intervjuundersøkelsen.

5.2 Valg av metode og begrunnelse for det

5.2.1 Forskningsspørsmål

I oppstartsfasen av et forskningsprosjekt er det viktig å finne ut hva man skal undersøke og finne informasjon om. Jeg valgte blant annet å se på hvorfor mine informanter valgte å satse på inkluderingsledelse. Og om det bringer med seg utfordringer da det kan skape forskjeller i arbeidsplassen som blant annet kulturelle forskjeller. Jeg har valgt å se på følgende:

Hva kjennertegner og motiverer virksomhetens inkluderingsarbeid, og hvilke utfordringer kan man møte på?

5.2.2 Kvalitativ metode

Den metodiske tilnærmingen er avhengig av forskningsformålet. Er målet å generalisere, verifisere eller avkrefte en teori benyttes vanligvis den kvantitative metoden. Ønsker man å få en dypere forståelse av et fenomen, benytter man den kvalitative tilnærmingen. Min metodiske tilnærming i denne oppgaven er av den kvalitative arten.

Kvalitativ studie inneholder 3 metoder for datainnsamling, nemlig intervju, dokumentanalyse og observasjon. Jeg valgt å benytte meg av kun intervju, de to sistnevnte kunne sikkert gitt meg mye relevant informasjon i forhold til min problemstilling, hvis tid og ressurser lå til rette for det. Det å kunne observere en gruppe individer med ulike bakgrunn, hvor de er nødt til å samarbeide, ville gjerne gitt en sikrere informasjon om tingenes tilstand enn å kun gjennomføre intervjuer. Da jeg kun har intervjuer, kan det være en fare for at forholdene er mer positive enn de egentlig er. Hadde jeg vært en observatør ville jeg hatt større mulighet for å oppleve forholdene i virkeligheten, selv om observasjon igjen kan ha sine begrensninger. Men da jeg har valgt å la være å benytte meg av de andre metodene, lar jeg være å gå nærmere inn på disse andre metodenes styrke og svakheter.

Hovedtemaet for denne oppgaven er å se nærmere på hvilke utfordringer man kan møte på ved å være en flerkulturell arbeidsplass. Med dette som utgangspunkt har jeg valgt å undersøke erfaringer fra et utvalg virksomheter som har en mer eller mindre aktiv mangfoldspolitikk, det vil si virksomheter som har flere ansatte med minoritetsbakgrunn. Jeg kommer her til å se det fra arbeidsgiversiden. På bakgrunn av problemstillingen, ble kvalitative intervjuer med arbeidsgiver i et utvalg virksomheter vurdert som den mest hensiktsmessige metodiske tilnærming. Kvalitative metoder egner seg for å beskrive og analysere karaktertrekk og egenskaper ved de fenomener som skal studeres. Et overordnet mål for kvalitativ forskning er å utvikle forståelsen av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet.

Den kvalitative metoden skiller seg fra den kvantitative metoden ved at den fokuserer heller på få informanter, og man har da muligheten til å gå dypere inn i innhenting av informasjon. Man har her muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, og man har her mulighet til å variere på hva man skal fokusere på avhengig av informantene. Informantene får mulighet til å forklare hvorfor de velger å svare som de gjør og de får muligheten til å utdype seg mer

(Dalen 2011).

Ulempen med kvalitative forskningen jeg har gjennomført er at det er vanskeligere å sammenligne de svarene man får inn da informantene har brukt sine egne ord når de har svart. Kvale & Brinkmann (2009) mener at det er flere svakheter ved å bruke intervju som metode. De setter opp 10 punkter som er mulige kritikk og begrensninger av intervju som metode. En av disse punktene ser på mangel på å kunne generalisere funnene fordi det er for få respondenter. Et annet poeng er informasjonen man får er subjektiv, ikke objektiv og dermed for personavhengig. Det vil si at informasjonen som kommer frem i intervjuet kan være troverdig, men samtidig ensidig (Kvale & Brinkmann 2009:168).

En kvantitativ metode kjennetegnes ved at det er flere informanter med standardiserte spørsmål og svaralternativer. At man har flere informanter gjør det vanskeligere å kunne gå i dybden. Standardiserte spørsmål og svaralternativer gjør at man kan benytte seg av tabeller og statistikker for å sammenligne de svarene man får i motsetning til den kvalitative forskningen som jeg har valgt. De svarene jeg har fått av informantene på det kvalitative intervjuet er deres egne ord og erfaringer, og da kan de ulike intervjuene bli svært forskjellige selv om jeg har benyttet meg av de samme spørsmålene.

5.3 Innsamling av data

Denne delen av kapittelet vil ta for seg selve prosessen med innhenting av informasjon, utvelgelse av informanten og den første kontakten med informantene og analysen av den innsamlede informasjonen.

5.3.1 Utvelgelsesprosessen

Etter at jeg hadde valgt en kvalitativ metode og bestemt meg for å benytte meg av intervju for å innhente data, måtte jeg tenke over hvilke kriterier jeg skulle sette for utvelgelse av informanter. Det var viktig at informantene skulle egenskaper og kvalifikasjoner som er knyttet til mitt tema.

Det finnes flere måter å hente inn informanter på, men det vil variere i forhold til valg av forskningsmetode. Man kan skille mellom sannsynlighetsutvelging og ikke-sannsynlighetsutvelging. Forskjellen her er at sannsynligheten for et representativt utvalg er større for den førstnevnte utvelgingen enn i ikke-sannsynlighetsutvelgingen (Lund 2002:128).

Beskrivelsen som passer best for utvelgelsesprosessen i min studie er at den ikke er preget av en sannsynlighetsutvelging, utvalget er gjort på bakgrunn av skjønnsmessig utvelging.

”Individene velges her ut fra bestemte strategier slik at forskeren sikrer seg et utvalg som tilfredsstiller visse hensyn” (Lund 2002:134). Det kan fort bli en stor jobb dersom man skulle håndplukke en stor gruppe informanter, da kan det være bedre å ta et utvalg som kan være representativt. Jeg valgte her å bruke et ”strategisk” utvalg, det vil si at mine informanter har spesifikke egenskaper og kunnskaper som kan knyttes til min problemstilling.

Mine informanter har forskjellig bakgrunn i forhold til utdanning, arbeidserfaring etc. Felles for alle informantene er at de alle arbeider i virksomheter som satser på etnisk mangfold, og de hadde ansvar for personal. Jeg ønsket at mine informanter skulle være profesjonelle på sitt felt og ha et reflektert forhold til slike arbeidsoppgaver. I følge Thagaard (2009) vil utvalg med høyere utdanning, noe alle mine informanter hadde, representere personer som er relativt fortrolig med forskning (Thagaard 2009:57). Det jeg kunne gjort annerledes var gjerne å ha intervjuet både lederen og noen av deres ansatte for å se om lederen og de ansatte hadde samme syn på inkluderingsledelse, og hvordan deres flerkulturelle arbeidsplass fungerte i praksis. Dette fant jeg ut for langt ute i prosessen til å kunne justere utvalget.

I følge en rapport fra Integrerings- og Mangfoldsdirektoratet (IMDI) (IFakta 2011:43) er det i antall flest innvandrere i de største bykommunene som Trondheim, Bergen og Stavanger og Oslo og Akershus. Jeg valgte derfor å fokusere på disse byene når jeg skulle se etter informanter som kunne være aktuelle for min forskning, deretter valgte jeg å se på ledige stillinger som var ute på www.finn.no og www.nav.no. Jeg kontaktet kun de som oppfordret minoriteter til å søke på den aktuelle stillingen. Jeg valgte å begrense meg og kun forholde meg til to av byene med antall flest innvandrere, og dette var for å gjøre det enklere når det kom til intervjuprosessen, da jeg kun trengte å forholde meg til to byer. Jeg kontaktet mine informanter ved å sende en forespørsel om deltakelse av intervju via e-post, som blant annet

ga informasjon om tema for undersøkelsen, hvordan intervjuene ville foregå og ønsker angående utvalg av informanter. Informantenes rettigheter og informasjon om at undersøkelsen var meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NDS) (se vedlegg 1). Undersøkelsen jeg har utført er anonym, det betyr at navn på informanter og bedriften de jobber i ikke skal komme fram.

Av de 17 spurte intervjukandidatene svarte 8 av disse på e-posten, hvorav 5 av dem takket ja til intervju og det var ren tilfeldig at alle var fra samme by. Da to av disse ikke hadde en flerkulturell arbeidsplass, valgte jeg å ikke ha dem med i mitt studie, og de andre 3 takket nei. Purring av e-posten var resultatløs, så det resulterte i at jeg kun hadde 3 informanter til min studie. De som viste interesse, ble senere kontaktet via telefon for å avtale tid for intervju. Her ga jeg dem muligheten til å velge hvor vi skulle foreta intervjuet og alle ønsket å ha intervjuet på sin arbeidsplass. Intervjuene fant sted i mars 2012, og ble gjort av forskeren selv. Intervjutiden var begrenset til maksimalt en time. Informasjonen mine informanter fikk og brevet med samtykkeerklæring utgjorde en ryddig avtale med informantene slik de skulle være klar over sine rettigheter underveis i prosessen (Kvale & Brinkmann 2009).

5.3.2 Gjennomføring av intervjuene

Hvordan man velger å strukturere og gjennomføre et kvalitativt intervju kan variere. Det finnes alt fra stram struktur hvor man velger å følge spørsmålene som er laget, eller kan man bruke en mer løsere variant der man kun har temaer og velger å prate fritt rundt disse. Min metode var en blanding av disse to, jeg har valgt å gjennomføre et semistrukturerte kvalitativt intervju (Kvale & Brinkmann 2009). Samtidig kan intervjuene jeg gjennomførte også kjennetegnes ved at de var narrative. ”Narrative intervjuer fokuserer på historiene intervjupersonene forteller, på handlingene i og oppbyggingen av fortellingene. Historiene kan dukke spontant opp under intervjuet eller bli framkalt av intervjuet” (Kvale & Brinkmann 2010:165). Slike intervjuer baserer seg på en intervjuguide. Det er en oversikt over deltemaer og generelle spørsmål som veiledning for intervjuet. Spørsmålene er åpne og skal bidra til at informantene skal prate sammenhengende om et fenomen. Jeg utarbeidet en intervjuguide som fokuserte på noen sentrale deltemaer som inngår i det overordnede forskningsspørsmålet.

1. Inkluderingsledelse
2. Rekruttering av mangfold
3. Vektlegging av erfaring og utfordringer ved inkluderingsledelse.

Jeg utarbeidet spørsmål til informantene (se vedlegg 2) for å få utdypende informasjon om de punktene ovenfor. Samtlige spørsmål var åpne, ved unntak av de første som gjerne var mer konkrete. Det var spørsmål som ”Hvilken stilling har du, og hvor lenge har du arbeidet her?”. I de andre spørsmålene hadde informantene mulighet til å trekke inn det de selv ønsker, og eventuelt trekke inn egne eksempler, som for eksempel: ”Er det noen utfordringer med å ha medarbeidere fra andre kulturer/nasjonaliteter? Kan du nevne noen eksempler?”. For å teste intervjuguiden valgte jeg å ha tre prøveintervjuer på forhånd før jeg startet intervjuundersøkelsen. Dette gjorde at jeg fikk trent meg litt som intervjuer, og ble dermed ikke så bundet til intervjuguiden. Jeg hadde med meg spørsmålene, men i intervjuene ble noen av spørsmålene ikke spurt, da informantene allerede hadde pratet om dette. Andre spørsmål ble gjerne stilt mye tidligere eller mye senere ettersom det passet inn i samtalen.

5.3.3 Transkribering

Da jeg gjennomførte intervjuene, benyttet jeg meg av en båndopptaker, på denne måten kunne jeg heller konsentrere meg om samtalen og i større grad være tilstedeværende under samtalen. Dette resulterte også i at jeg kunne transkribere intervjuene i etterkant, og sikre en bedre validitet i studien. ”Når intervjuene transkribes fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analyse. Når materialet struktureres i tekstform, blir det lettere å få oversikt over det, og struktureringen er i seg selv en begynnelse på analysen” (Kvale & Brinkmann 2009:188). Ved at jeg benyttet meg av en båndopptaker fikk jeg muligheten til fokusere mer på informanten, gestikulering og ansiktsuttrykk noe som også er viktig i tillegg til det verbale språket i formidling av et budskap. Selv om transkribering er et nyttig verktøy, kan det by på utfordringer da den informasjonen jeg nylig nevnte dessverre forsvinner er når man hører på lydopptaket. Videre mister man også informasjon fra lydopptaket i det som blir transkribert. Tonefall kan være en viktig faktor i

formidlingen og når denne informasjonen forsvinner, kan det bli vanskelig å vurdere om informanten er engasjert, bruker ironi i samtalen eller om vedkommende er usikker (Kvale & Brinkmann 2009).

5.3.4 Analyse av data

Da min intervjuguide var bygget opp etter tematisk tilnærming, gikk jeg derfor ut fra disse temaene under analyseprosessen. Her prøvde jeg å finne likheter og forskjeller mellom informantene. I og med at hvert intervju varte rundt 45 minutter opp til en time, ble dette en stor jobb da det er mye informasjon som er nyttig og unytting for min forskning. Ved at jeg transkriberte intervjuene fikk jeg mer oversikt over datamaterialet. Jeg startet først med å benytte en form for råkoding (Dalen 2011:63). Det vil si at jeg gikk inn i det skriftelige materialet for å sortere informasjonen som kom inn i forhold til rekruttering, inkludering og utfordringer. Jeg så etter hovedkategoriordene og innholdet i svarene for å plassere de på riktig sted. Ved hjelp av disse kategoriene kunne jeg plassere informasjonen ut fra hva den egentlig handlet om, i forhold til hvilke spørsmål i intervjuguiden informanten hadde svart på.

5.4 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Begrepet validitet er tidligere nevnt i oppgaven, i denne delen av kapittelet vil jeg se nærmere på begrepet og hvilke betydning det har for undersøkelsen. Når det gjelder hvilken grad av tillit som kan festes til et forskningsprosjekt og dets kvalitet er det snakk om troverdighet (validitet) og bekreftbarhet (reliabilitet). I stedet for å snakke om et funn eller en tolkning er sann eller ikke, ser man på hvor valide forskningsresultater kan være. Validitet handler om hvilke relevans innsamlede data har for problemstillingen og hva som er blitt målt. Med andre ord, validitet er undersøkelsens gyldighet (Kleven 2002).

Cook og Campbell har utarbeidet et validitetssystem for kvantitativ, kausal forskning. Min forskning består ikke av dette, men jeg synes at det er faktorer fra deres system som er viktige å ta høyde for også her. Når et forskningsprosjekt skal utføres er det viktig å vite hva det er man skal undersøke. For det første må man sørge for at spørsmålene i intervjuguiden

samsvarer med problemstillingen eller forskningsspørsmålet. For det andre må man operere med begreper der innholdet er kjent for både intervjuer og informanten. I teoridelen benytter jeg meg av Brandi, Hildebrandt, & Nordhaug's (2004) forklaring på begrepet inkluderingsledelse. Dette er et vidt begrep og kan inkludere det meste. Jeg var derfor påpasselig med å forklare informantene hva jeg la i begrepet før vi startet intervjuet. Grunnen til dette var for at informantene skulle ha en så lik forståelse av begrepet, slik at alle pratet om inkludering av minoriteter i arbeidslivet. For dersom jeg ikke har gjort dette kunne faren vært at de gjerne pratet om inkludering av folk med funksjonshemning, mens jeg ville tolke dette som inkludering av minoriteter, og det ville også kunne gått utover validiteten i min oppgave. Derfor er begrepsavklaring svært viktig før intervjuet slik at man har en felles forståelse på det man prater om.

Reliabilitet gjelder nøyaktigheten i fasene som inngår i målingsprosessen, og hvordan målingene er blitt utført. Det dreier seg om undersøkelsens pålitelighet og i hvilken utstrekning en måling vil gi det samme resultat dersom den skulle gjentas (Kleven 2002). Thagaard (2003) refererer til at troverdighet handler om hvorvidt undersøkelsen er gjort på en måte som er troverdig nok. Jeg har tidligere beskrevet hvordan min undersøkelse er blitt utført. Utvalg av teori, empiri og utsagn fra informantene er avgjørende for hvordan denne undersøkelsen ser ut. I tillegg er min måte å reflektere på knyttet til at min livsverden kan være viktig for min egen forståelse av undersøkelsen. Det vil si at hadde undersøkelsen blitt utført av en annen ville den muligens sett annerledes ut. Faktorene som nå er blitt presentert, kan spille inn for at reliabiliteten svekkes. Dersom jeg skulle stilt de samme spørsmålene ved et senere tidspunkt, ville man gjerne fått et annet svart, og det har bakgrunn i at informantene blir påvirket av situasjonen de er i.

Troverdighet knyttes til sannsynligheten for at konklusjonene og tolkninger som blir gjort er sanne. Det er prøvd å ha åpne spørsmål og at intervjuobjektene får bruke sine egne ord. Jeg har ikke avbrutt dem for å stille spørsmål.

Bekreftbarheten henviser til hvor pålitelig resultatene er, på bakgrunn av hvordan de ble hentet inn, benyttet og bearbeidet. Resultatene jeg finner her trenger ikke nødvendigvis å representere hele gruppen. Det er her en fordel dersom det er flere uavhengige forskere som kommer frem til samme tendenser innen et felt. Men da jeg arbeidet alene med dette, har jeg

prøvd å sikre reliabiliteten ved at opptakene er skrevet ordrett av, og det var jeg som gjennomførte alle intervjuene. Spørsmålene ble stilt som åpne spørsmål, det var for å unngå å påvirke svarene i noen bestemt retning.

Et spørsmål som stadig blir stilt er om funnene som kommer frem gjennom intervjustudier er generaliserbare (Kvale & Brinkmann 2009). Dette er svært viktig, og problematisk spesielt siden kvalitative undersøkelser er på små utvalg, hadde jeg som forsker valgt en kvantitativ tilnærming kunne jeg i større grad generalisert, verifisert eller avkreftet en teori da jeg hadde hatt større material som skulle blitt analysert.

5.4.1 Validitet ved forskning på mennesker

Det å forske på mennesker og deres holdninger er svært annerledes enn om man skulle forske på andre ting eller gjenstander. Mennesker er i stadig endring og utviklingsprosess, noe som kan gjøre det vanskelig dersom man skal studere faktorer som kan forandre seg både over tid og ikke minst med samspill med andre mennesker. Man kan undersøke noe og finne det samme resultatet uavhengig av personen som skal undersøke det. Men skal man undersøke personalansvarliges holdninger til etnisk mangfold (inkluderingsledelse), slik denne oppgaven har til hensikt å gjøre, kan informasjonen man får variere over tid og være personavhengig, det gjelder da både informanten og forskeren. Da tenker jeg på hvordan man som forsker velger å legge frem spørsmålet, da mitt ønske var at samtalen med mine informanter skulle være naturlig. Da ble det til tider vanskelig å stille spørsmålene på en naturlig måte da jeg hadde intervjuguiden foran meg. Selv om jeg har klart og holde meg til det jeg har lagt opp til i intervjuguiden, trenger det ikke å bety at informantene mine oppfattet meg som ledende, og dermed svart slik de svarte fordi de trodde det var det jeg ønsket å høre (Kvale & Brinkmann 2009). En annen trussel mot validitet her kan være hva informantene ønsket å dele. Noen spørsmål er gjerne vanskeligere å svare muntlig, eller til en forsker direkte. Selv om de fikk klar beskjed om at alt skulle være anonymt, kan det være at de var redde for hva jeg ville mene om dem dersom de sa det de virkelig mente. Jeg var bekymret for at informantene skulle oppfatte mine intervju spørsmål som "undersøkelse" av deres fordommer og synspunkter på minoriteter. Da jeg selv er av utenlandsk opprinnelse, var jeg også i tvil om mine informanter ville svare oppriktig når det kom til utfordringer med å ha en "flerkulturell

arbeidsplass” dersom de oppfatter det som en norm at ”alle er like dyktige” uansett kulturell bakgrunn og nødvendig vil gi svar som gir inntrykk av at de selv ikke oppfatter det slik. Men samtlige ble overrasket over dialekten min og min bakgrunn noe de spurte om, som kanskje gjorde det lettere for mine informanter å prate mer åpent, da de kanskje så på meg som ”mer norsk”.

5.5 Etiske betraktninger

Som tidligere nevnt, fikk alle mine informanter skriftlig informasjon om studien. Det ble også formidlet ved flere anledninger om at deltakelsen var frivillig og at de hadde mulighet til å trekke seg når som helst uten noe begrunnelse. De fikk også klar beskjed om at informasjonen jeg fikk av dem ville kun bli brukt til denne avhandlingen. *”Dette er viktig for å forhindre utilbørlig påvirkning og tvang”* (Kvale 2006:67). Samtykket er for å gi informantene garanti om at alle data vil destrueres etter godkjenning av oppgaven. Samtykkeerklæringen ble undertegnet av informanten og meg selv før intervjuet startet og ingen av informantene trakk seg verken før, under eller etter intervjuet.

Når man skal foreta kvalitative undersøkelser med intervju som undersøkelsesform er etiske overveielser nødvendig. Da denne studien har få informanter, vil muligheten for at enkelte lesere kan gjenkjenne hvem informantene er, være til stedet. Selv om jeg intervjuet fagfolk er det noen etiske overveielser man er nødt til å ta hensyn til. Å gi fra seg informasjon eller eksempler som involverer egne ansatte er ikke alltid behagelig og man kan ha grunn til å verne de ansattes anonymitet. Norge er et lite land og det samme er miljøene. Da er det større sannsynlighet for at enkeltpersoner og grupper lett vil kunne identifiseres, bli stemplet eller lignende. Jeg har derfor valgt kun å ta i bruk sitater som gjør at man ikke kan kjenne igjen den gjeldende informanten. Jeg har derfor valgt å la være å nevne informantenes virkelige navn eller hvor de arbeider. Deltagelsen i oppgaven var frivillig og informantene ble informert om at undersøkelsen kun har min mastersoppgave som formål.

5.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert ulike metoder som forskere bør ta stilling til før de begynner å forske. Jeg valgte derfor å presentere Kvale & Brinkmann (2009) intervjuundersøkelsens 7 stadier som ser på akkurat dette. Det finnes ikke noe fasitsvar på hvordan man skal gå frem, men det finnes anbefalninger. Hvilke metode man velger å benytte seg av, kvalitativ eller kvantitativ er avhengig av forskningsspørsmålet.

Videre har kapitlet omhandlet temaet metode og metode knyttet til den undersøkelsen jeg har gjennomført. Jeg var sikkert på at jeg ønsket å gå i dybden på mitt forskningsspørsmål og valgte derfor å benytte meg av kvalitativ metode hvor jeg brukte intervju som verktøy for innhenting av informasjon. Mitt mål i denne forskningen var ikke å komme frem til en konklusjon, men heller få en dypere forståelse av hvordan inkluderingsledelse blant annet fungerer i praksis. Jeg benyttet meg derfor av et semistrukturellt intervju der jeg hadde en intervjuguide, samtidig som jeg ønsket at informantene skulle snakke fritt. Jeg har i denne prosessen lært svært mye. Blant annet hvor mye mine formuleringer kan ha betydd for å finne ut av hva jeg ønsket å se på. Og grunnet forskjellige begrepsoperasjonalisering opplevde jeg blant annet under det første intervjuet at jeg fikk svar på noe annet enn det jeg ønsket.

Etter at jeg fullførte intervjuene ble de transkribert, deretter analysert. På slutten av kapitlet ble det sett nærmere på problematikken rundt validitet og etiske betraktninger. Det er vanskelig å trekke slutninger når man har få informanter, samtidig er det utfordrende å generalisere funnene fordi mennesker er i stadig endring, og ingen er like.

6 Analyse

6.1 Innledning

Frem til nå har oppgaven tatt for seg den teoretiske bakgrunn for oppgavens tema og metoden jeg har benyttet meg av i min forskning. I dette kapitlet skal jeg gi en beskrivelse av undersøkelsen og hovedtrekk ved datamaterialet jeg har samlet inn. Beskrivelsene er strukturert i noen felles temaer der jeg innledningsvis gir en presentasjon av bedriftene deretter deres forklaring på begrepet inkluderingsledelse. Jeg vil deretter presentere deres rekrutteringssituasjon og motiv for inkludering og til slutt utfordringer. Til slutt vil jeg oppsummere det jeg anser som hovedtendenser i materialet. Hensikten med dette kapitlet er å få et helhetlig bilde av de tre bedriftene jeg har valgt å se på og se på hvilke måter de forholder seg til inkludering av minoriteter i arbeidsplassen.

På akkurat dette området jeg har valgt å belyse bør man vurdere om informasjonen jeg fikk fra min undersøkelse gjenspeiler den virkelige situasjonen i arbeidslivet. Både regjeringen og teorien jeg har presentert legger til grunn at arbeidslivet bør gjenspeile det mangfoldet som er i dagens samfunn. Begrunnelse for akkurat dette er at det styrker Norge i det internasjonale markedet og det bidrar til konkurransedyktig arbeidsliv. Roddvik (2010:9) understreker blant annet at:

”mangfoldet gjør ikke bare at man greier å få tilstrekkelig arbeidskraft til oppgaver som skal utføres. Bruk av innvandrere kan også føre til at vi får tilført kompetanse som ikke finnes i landet og at bedriften kan få økt kreativitet på grunn av ulik kulturell bakgrunn hos medarbeiderne.”

Allikevel kommer det frem i forskningen Diskrimineringens omfang og årsaker, etniske og minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv (Midtbøen & Rogstad, 2012) at det er svært mange virksomheter som lar vær å kalle inn minoriteter til intervju. Da mine informanter kom fra samme by blir det vanskelig å påstå at Norge generelt er flinke med inkluderingsledelse, da jeg kun har 3 virksomheter fra samme by å forholde meg til. På bakgrunn av dette kan jeg ikke konkludere med at de flerkulturelle organisasjonene som jeg har intervjuet, gjenspeiler situasjonen i arbeidslivet i landet. Jeg har derfor valgt å drøfte og analysere kun ut ifra de utvalgte virksomhetene.

6.2 Presentasjon av organisasjonene

Jeg har intervjuet 3 personalledere i 3 ulike organisasjoner som har ansatte med ulik kulturell bakgrunn. Organisasjonene er svært ulike både når det gjelder bransje, lederens erfaring og bakgrunn og antall ansatte. Men felles for alle tre virksomhetene er at de ønsker å satse på flere etnisk minoriteter og de er alle kunnskapsvirksomheter.

De virkelige navnene på informantene kommer ikke frem i oppgaven, og jeg har valgt å kalle dem for: Anne, Synnøve og Per og vil nå bli presentert i denne rekkefølgen.

6.2.1 Virksomhet A - Helseforetak

Virksomhet A er et helseforetak med over 6000 ansatte, og når det kommer til aktivitet er den av de største helseforetakene i landet. De har fire primære ansvarsområder som er; pasientbehandling, forskning, utdanning og læring og mestring.

Flertallet av de ansatte i denne virksomheten har høyere utdanning. Karrieremulighetene blir sett her sett på som gode, da arbeidsplassen består av blant annet sykepleiere, leger og bioingeniører. De ansatte har også mulighet til å spesialisere seg, eventuelt ta videreutdanning underveis da karrieremulighetene er gode. Virksomhet A har nyere lokaler og har avdelinger som er under oppussing og dette kan ha en positiv virkning på arbeidsmiljøet, samtidig satser arbeidsplassen på flere ulike aktiviteter i regi av medarbeidere. På den måten har de ansatte enn mulighet til å møtes utenfor arbeidsplassen, og det har en stor verdi for både trivsel og arbeidsmiljø. Virksomheten legger stor vekt på inkluderingsledelse og oppfordrer stadig etnisk minoriteter til å søke på stillinger.

På bakgrunn av min forskning har jeg intervjuet personal og organisasjonsdirektøren (Anne). Hun har en utdanning som sykepleier og er DH kandidat innen samfunnsfag, i retning personal og administrasjon. Anne har hatt denne stillingen de siste seks årene og har hatt lignende stilling før det innen kommunen. Noen av hennes arbeidsoppgaver består av blant annet administrasjonsutvikling, ressursstyring, arbeidsplanlegging, ansvar for

bemanningsselskap som har utleie av sykepleiere, og som personal organisasjonsdirektøren har hun også en stor rolle når det gjelder rekruttering.

6.2.2 Virksomhet B – NAV kontor

Virksomhet B er et NAV kontor med rundt 45 ansatte, men er ansvarlig for flere av de større bydelene. De holder seg til i et nyere og moderne bygg. Målet for dette NAV kontoret er å få flere brukere i arbeid og aktivitet og bidra til større sosial inkludering. De har også det strategiske og operative ansvaret for gjennomføring av arbeids- og velferdspolitikken i bydelen. Det vil si at de har ansvar for både kommunale sosialtjenester og statlige tjenester. De fleste ansatte har en 3-årig høyskole utdanning, noe som er krav på de kommunale stillingene, på det faglige kan erfaring kompensere. Som ansatte har de alt fra lærere, statsvitenskaper, jurister, barnevernspedagoger, ergoterapeut etc. Arbeidsmiljøet i denne virksomheten beskrives som svært godt, og de har flere tiltak for å følge opp og ivareta arbeidsmiljøet. NAV er en inkluderende arbeidsplass og satser på blant annet å få stadig flere minoriteter på arbeidsplassen.

Jeg intervjuet den lederen for dette NAV – kontoret (Synnøve) som er utdannet sosionom, og som for tiden holder på med sin masterutdanning i ledelse. Synnøve har hatt denne stillingen hos NAV i 2 ½ år, og har arbeidet totalt 5 år i ledelse. Hun er blant annet ansvarlig for fag, budsjett og personal. Alle ansatte er direkterapporterende til Synnøve som har personalansvar for alle og hun er også ansvarlig for alle ansettelse. Hun sammen med en fagleder er de som pleier å ta seg av rekrutteringen.

6.2.3 Virksomhet C - Oljefirma

Denne virksomheten er en privat virksomhet innen olje og har over 200 ansatte i den aktuelle byen. Denne virksomheten er daglig i samarbeid andre avdelinger både i Norge og internasjonalt. Deres hovedfokus er å opprettholde en stab med kompetente og engasjerte ansatte som kan bygge opp under virksomhetens nåværende aktiviteter, og bidra til enda mer utvikling for blant annet deres vekststrategi.

Arbeidsplassen består av ulike varianter ingeniører, men det finnes andre ansatte med en annen bakgrunn, felles for de fleste er at de har høyskole/universitetsutdanning fra enten Norge eller utlandet. Deres lokaler er nytt, åpent og lyst og da de har mange ulike tiltak for å følge og opp og ivareta arbeidsmiljøet, blir den beskrevet som meget godt. Og som resultat av dette har de flere ansatte som blir værende hos dem til de går av med pensjon.

Informanten (Per) fra denne virksomheten har en utdanning innen personal, økonomi og ledelse og har tatt master i management. Per har ansvaret for HR-funksjonen og har hatt denne stillingen de siste 5 årene, han har også hatt liknende rolle hos andre virksomheter samt hatt andre roller innen oljen. Han har blant annet ansvar problemhåndtering, rekruttering og videreutvikling av de ansatte.

6.3 Inkluderingsledelse

Hovedtemaet for denne oppgaven er inkluderingsledelse og har naturligvis vært fokusert mye på, under intervjuene. Gjennom arbeidet med litteraturen opplevde jeg det som litt vanskelig å få en klar definisjon på hva inkluderingsledelse var. Det finnes mange forskjellige definisjoner og syn på akkurat dette begrepet og noen fokuserte gjerne kun på inkludering av folk med en funksjonshemming, andre kun på kjønn, og noen definerte det mer generelt, med andre ord en kombinasjon av alle ulikheter. Da jeg ønsket å kun fokusere på de med etnisk bakgrunn var det viktig at jeg og informantene ikke skulle misforstå hverandre, ønsket jeg derfor at de skulle få mulighet til å forklare kort hva de la i begrepet inkluderingsledelse. Deretter presentere jeg mitt hovedfokus som da var inkludering av minoriteter bestod av de med høyere utdanning.

Anne (helseforetak) mente at det inkluderingsledelse blant annet består av det virksomheten ønsket, altså å gjenspeile mangfoldet i befolkningen. Men selv om hun fokuserte på de med etnisk bakgrunn, var mangfoldet i befolkningen også fokus. Da samfunnet ikke kun består av etnisk minoriteter ønsket Annes virksomhet å blant annet:

[...] ...ha en balansert sammenstøtning både på kjønn, alder og dette med flere nasjonaliteter (Anne, helseforetak).

Men videre i samtalen la hun mest vekt på etnisk minoriteter, og dette var før jeg forklarte hva mitt fokus ville være. Selv om det kan bety så mangt så kan det ha seg slikt at når folk tenker på begreper som inkludering og mangfold, assosieres det raskt til inkludering av etnisk mangfold. Derfor synes jeg at det var viktig at vi fra starten av hadde en lik utgangspunkt når det gjaldt begrepet inkluderingsledelse.

Synnøve (NAV) presenterte inkluderingsledelse ved å trekke inn begrepet flerkulturell arbeidsplass. Og det gjaldt både de med språklige, kulturelle forskjeller, de med funksjonshemninger. Etter hennes forklaring på inkluderingsledelse som da fokuserte på ulikheter mellom mennesker presenterte Synnøve de kulturelle forskjellene med å presisere at nordmenn kunne ha like mye ulikheter hvis ikke mer enn gjerne andre som kom fra andre land.

[...] ... vi kan både ha en nordlending og en sørlending som da kan ha stor variasjon av kultur. Det kan være mye mer likheter med en som kommer fra Irak enn en som kommer fra andre siden av fjorden (Synnøve, NAV).

Inkluderingsledelse blir sett på ledelse av ulikheter i arbeidsplassen. Men slik Synnøve presiserer så kan det være like mye forskjeller mellom Ola og Kari som det er mellom Ola og Mohammed og sier dermed at viktigheten av at man skiller individ fra kultur er svært viktig slik som Eriksen og Sajjad (2006) understreker.

Per (olje) er den eneste som knytter inkluderingsledelse til "Diversity management". Men han på lik linje med Synnøve (NAV) nevner at de store forskjellene kan også oppstå mellom de to som man i utgangspunktet ville trodd var mest like.

[...].. er jo det som går på Diversity management, det går jo både på erfaring, kultur, hva de har jobbet med før, bransje og nasjonalitet. Nå har vi ikke så mange kjønn å velge mellom, nå har vi jo bare to. Det går på det hele spekteret. Diversity kan jo bety at man kan ha to svensker, som er så forskjellige også kan vi har to nordmenn som er så like (Per, olje).

Også hans refleksjon på inkluderingsledelse bygger på Eirksen og Sajjad's (2006) om det å

skille individ fra kultur, da det gjerne ikke er alltid det som skape forskjellene.

Informantenes oppfattelse av inkluderingsledelse er svært viktig. Og de besvarelsene jeg fikk under intervjuene har også mye likheter til den teorien jeg presenterte tidligere i oppgaven. Brandi, Hildebrandt og Nordhaug (2004) presenterer inkluderingsledelse basert på de ulikhetene som kan være tilstedet i en arbeidsplass. Men de fokuserer også på det å lede en arbeidsplass som består av disse forskjellene, noe ingen av mine informanter nevnte når de reflekterte rundt begrepet inkluderingsledelse. De gikk mer i dybden av forskjellene mellom kjønn, etnisitet, kultur og lignende. Her ble det da viktig å presisere at jeg ønsket å fokusere på noen av punktene de gikk inn på, men kombinert med ledelsen, og da dette ble presentert var det noe de var enige i, så spørsmålet blir om de gjerne ikke var tydelige nok eller om de bare valgte å presentere deres forståelse av begrepet inkludering som kan virke mer innviklet enn begrepet ledelse.

6.4 Virksomhetenes rekrutteringssituasjon

6.4.1 Virksomhet A: “Beste kompetente medarbeideren”

Rekrutteringssituasjonen ved virksomhet A blir beskrevet som svært godt. Denne virksomheten ser på seg selv om svært heldige når det kommer til rekruttering, det har ikke vært nødvendig med strategier eller tiltak. De opplever at flere turnusleger, biologer og andre spesialister ønsker seg dit. De opplever at både folk fra andre byer i Norge og andre land ønsker seg hit.

Når de rekrutterer nye ansatte satser de på en variert arbeidsplass, det gjelder både kjønn, alder, utdanningsbakgrunn og etnisitet. Når de lyser ut stillinger er de svært nøyaktige i forhold til hvilke kvalifikasjoner som er nødvendige samtidig presiserer de at de er opptatt av mangfold og oppfordrer derfor etnisk minoriteter til å søke. De opplever allikevel at noen fagområder har mindre pågang av søkere enn det de kunne tenkt seg. Om grunnen er at det er for få kvalifiserte her i Norge eller ei er de ikke helt sikre på, selv om de har tenkt tanken. Når det kommer til rekruttering av nye ansatte opplyser Anne om at de ønsker å gjennomføre det på en best mulig måte, og det er ved å se på kompetansen og kvalifikasjoner – ”de beste av de

beste”. Virksomheten er opptatt av at arbeidsplassen skal være flerkulturell, da gjelder det både kjønn, etnisitet, alder og lignende. Dette er fordi de er opptatt av å ”gjenspeile samfunnet” og da er det viktig at de representerer alt det dagens samfunn inneholder.

Virksomheten er en kunnskapsbedrift, det vil si at de er opptatt av den ansattes kompetanse og erfaring, da dette er viktig for de arbeidsoppgavene man skal utføre. Det stilles derfor høye krav for at de som skal bli ansatt oppfyller de kravene som er satt for det norske helsevesenet. Språket er også en viktig faktor, alle er nødt til å kunne norsk før de blir ansatt. Da virksomheten ikke har noe tilbud til ansatte når det kommer til språkopplæring er søkere fra utlandet nødt til å bestå en test i norsk - høyere nivå, denne testen er bedre kjent som ”Bergenstesten”, og denne må man bestå før man eventuelt kan bli ansatt. På denne måten blir heller ikke minoriteter diskriminert basert på hvilket land de kommer fra. Er det søkere med utdanning fra andre land enn Norge er de også nødt til å ha norsk autorisasjon, det vil si at ingen vil bli ansatt dersom de ikke er godkjent her i Norge.

Anne opplyser om at det er de faglige kvalifikasjonene som legges størst vekt på når det kommer til rekruttering. De er opptatte av den ansattes kompetanse og erfaring, uansett nasjonalitet, deretter legges det vekt på blant annet personlige egenskaper.

[...] de faglige kvalifikasjonene legger vi en del vekt på, men det kan variere, det går litt på personlig egenskap (Anne, helseforetak).

Samtidig kommer det frem under intervjuet at for eksempel leger er flinkere til å ta inn utenlandsk arbeidskraft enn det som har vært i administrasjonen. Dette gjelder både leger som er norske og etnisk minoriteter. Dermed har ikke virksomheten hatt noe bevisst policy når det kommer til rekruttering av ansatte med innvandrerbakgrunn noe som blir sett på positivt da byen består av flere ulike nasjonaliteter.

6.4.2 Virksomhet B: "Å gi alle en mulighet"

Den øverste lederen for NAV-kontoret, Synnøve omtaler virksomhetens rekrutteringssituasjon som lav.

[...] Etter omlegging har vi ingen hemmelighet over at det har vært en stor turnover. Det har vært heftig og vanskelig å rekruttere over tid. Nå er det heldigvis mer stabilt. Folk opplever mer mestring, stressnivået har sunket, noe som fører til at noen blir over tid. Men NAV er preget av at folk ønsker å skifte jobb, at de får barn så det er alltid noen rekrutteringer i løpet av året, (Synnøve, NAV).

Slik det kommer frem ovenfor er dette gjerne et resultat av at 1. juli 2006 ble Aetat og trygdeetaten lagt ned. De ble erstattet av en Arbeids- og velferdsetat som tar oppgavene fra kontorene og de ansatte fra de to etatene. Dette var for å kunne gi et helhetlig tjenestetilbud til den enkelte bruker. Som et resultat av dette ble det nye regler, fremgangsmåter og arbeidsmåter (nav.no).

Når det kommer til rekruttering, ønsker Synnøve å finne en som er best egnet for stillingen. De aktuelle søkere er nødt til å ha 3-årig høyere utdanning eller kompensere med erfaring. Når dette blir tilfredsstilt er de personlige egenskapene en viktig faktor. Når det kommer til rekruttering er det vanligvis henne og en fagleder som plukker ut de mest kvalifiserte, som deretter blir kalt inn til intervju. Da NAV tilbyr økonomisk støtte og lønnstilskudd til arbeidstakere, kan selv NAV bruke disse ressursene når det kommer til ansettelse av arbeidstakere med etnisk bakgrunn. Dette er for dem som gjerne trenger mer arbeidspraksis for å kunne kvalifisere seg til ordinær arbeidsmarked. Da det gjerne er språkproblematikk eller mangel på arbeidserfaring kan praksisperioder være en positiv ting for vedkommende, selv om det gjerne ikke er lønnet arbeid, i alle fall ikke en ordinær lønn, er det å innhøste erfaring et stort steg nærmere ordinær arbeid. Synnøve opplyser om at også andre virksomheter kan få dette tilbudet, dersom det er minoriteter som burde ha praksis før de gikk over til ordinært arbeid, er dette en fin mulighet for virksomhetene å ha folk i praksis og deretter tilby de arbeid i det området de er aktuelle for i virksomheten.

For Synnøve er det svært viktig at for all ansettelser skal være av kvalitet, det kreves derfor originalpapirer av deres utdanning og dette gjelder både dem med utdanning fra Norge eller

fra et annet land.

[...]... det er jo like sannsynlig at en med utdanning her i Norge jukser på lik linje med en som for eksempel skulle tatt utdanning i utlandet. Så jeg er ikke skeptisk til hvor man tar utdanningen, men under intervjuet kommer det frem om de er kvalifiserte. Her får mulighet til å presentere hva det vil si å ha en bachelor i sosialt arbeid i Palestina og hva ligger i det (Synnøve, NAV).

Selv om virksomheten er et NAV kontor og forholder seg til det norske regelverket, så tar de inn søkere med utdanning fra utlandet. Er det noe mangler i forhold til den norske utdanningen, er Synnøve opptatt av to ting og det er læringsevnen og læringskapasitet og det er akkurat det som er avgjørende om man blir ansatt eller ikke.

[...] personlig egenhet, veiledningskompetanse, din måte å møte folk på det er det man er opptatt av for alt det andre kan læres (Synnøve NAV).

NAV er en IA bedrift (inkluderende arbeidsliv) og et NAV kontor, med dette mener Synnøve at de har et spesielt ansvar for å sikre det med læring, det vil si å gi folk som nødvendigvis ikke står først i køen en mulighet. De har en policy som går ut på at når de går gjennom søkerlistene er de nødt til å begrunne hvorfor de ikke kaller inn en med fremmedspråklig bakgrunn eller en med handikap til intervju. Ved rekrutteringssituasjoner ligger det strenge føringer i regelverket i NAV, noe Synnøve selv synes er positivt, og på denne måten vil sannsynligheten for at diskriminering vil være til stedet være mindre. For hun har hatt stor tro på at dersom alle fikk lov til å gjøre det de ønsket ville mye viktig uteblitt.

Videre blir bakgrunn trukket frem, for det har seg slik at ikke alle opplever å ha etnisk minoriteter i virksomheter som noe enkelt.

[...]... skal ikke påstå at alle utledninger har lettere for å omstille seg enn andre for det er ikke tilfelle. Men ingen liker endringer, i utgangspunkt er vi gald i å ha det slik vi alltid har hatt det. Men når man har med mennesker som har gått gjennom ekstremt mye endringer i sitt liv og vært gjennom store påkjenninger så oppleves det banalt å spørre i intervjuene hvordan de forholder seg til stress og endring (Synnøve, NAV).

Dette blir uansett gjort da mennesker er forskjellige uavhengig bakgrunn. På denne måten vet man hvordan personen er og hvordan eventuelt en vanskelig bakgrunn har påvirket vedkommende, for dette er noe som kan påvirke virksomheten på godt og vondt.

Under intervju av for eksempel arabiske menn som ikke har arbeidet så lenge i Norge og som gjerne er litt eldre, pleier Synnøve å være direkte på spørsmål som: hvordan de forholder seg til for eksempel kvinnelige ledere eller hierarki. Dette gjør hun bevisst da samfunnet i deres hjemland gjerne ikke satser på kvinnelige ledere eller at hierarkisystemet deres er lagt opp på en annen måte enn her i Norge. Videre begrunner hun denne fremgangsmåten med å si at det farligste en kan gjøre er å ikke å våge å spørre, det kan føre til ekskludering, og dermed kan man gå glipp av viktig arbeidskraft. På den ene siden ser man her at Synnøve har gjerne kalt inn vedkommende til intervju på bakgrunn av erfaringene og kompetansen han besitter på, men for å kunne fungere i en arbeidsplass er man nødt til å se hvordan vedkommende vil forholde seg til andre medarbeidere, og ledere. Synnøve opplyser videre om at når hun skal rekruttere tenker hun spesielt på om han eller hun vil passe inn i gruppa, og hva dens rolle vil være.

[...] Hva trenger jeg, trenger jeg en som skal stabilisere eller en som skal provosere og drive (Synnøve, NAV).

Det er slik tankegang som fører til at man får en variert arbeidsplass, og som et resultat av det vil man skape innovasjonskraft. Synnøve ser etter både kompetanse, men hun tenker også på helheten, hva de ansatte trenger for å gjerne utvikle seg. Synnøve ser på det å satse på inkluderingsledelse med fokus på etnisk minoriteter som positiv da også brukere som oppsøker NAV er varierte. Dermed kan det å være en flerkulturell arbeidsplass bidra til en bredere kompetanse både internt og eksternt.

Ved å ha jobbet hos NAV noen år, tror Synnøve at det er behov for klare regler og retningslinjer. Fordi når man er i en rekrutteringssituasjon, kan man bli usikker, spesielt når man er opptatt av å finne en som ønsker å bli over lengre tid. Man kan bli usikker når det kommer til det å ansatte noen man ikke kjenner, og får man muligheten til å alltid velge de man ønsker, er faren veldig stor for at man velger en som er lik en selv, eller noen man kjenner. Er man pålagt til å velge noe annet, vil man få erfaringer, kjennskap og et miljø som

fører til at de ansatte blir sterkere sammen.

[...] Helheten vil også bli bedre. Er det mannsdominert, bør han ha kvinnekvotering... Det at du får flere kvinner inn så vil kvinnelige vokse og en vil og kunne posisjonere seg og en vil kunne profesjonere seg og en vil og komme i en stilling til å rekruttere ytterligere (Synnøve, NAV).

Dette knytter hun også til de med funksjonshemming eller de som er etnisk minoritet. Ved at man får flere på laget, vil skape mindre fremmedfrykt, dermed vil man også få bredde også i arbeidsplassen.

6.4.3 Virksomhet C: ”Å bygge et team og ikke bare ansette like personer”

Virksomhet C ser på seg selv som svært attraktive og har ikke hatt noe særlige problemer når det kommer til rekrutteringssituasjonen. Pål opplyser om at de, de på lik linje som de andre informantene, opplever at noen stillinger gjerne er vanskeligere enn andre, men de klarer allikevel å rekruttere. De har ikke hatt noe behov for strategier eller tiltak, da de vanligvis opplever stor pågang av aktuelle søkere. De ser på seg selv som svært heldige da de har veldig lav turn, det vil si at folk blir værende hos dem over lengre tid. Hvert år har de en arbeidsundersøkelse hvor de kommer ut med gode resultater, og deltagelse. Per mener at dette kan være et resultat av at:

[...] Vi har veldig lav sykefravær, dette er jo med og påvirker folka her har det godt, trives her, godt arbeidsmiljø, vil dermed ikke slutte og da blir arbeidsplassen vår attraktiv for å få nye ansatte (Per, olje).

Når det kommer til søkere, tar man utgangspunkt i den stillingen som utlyses. Søkere er nødt til å være aktuell for stillingen som utlyses. Dermed blir erfaring, alder, bakgrunn og opprinnelse viktige faktorer, da de ikke ønsker og kun ansette folk med 25 års erfaring, eller folk med kun utdanning fra Norge. De ønsker å spre alders- og bakgrunnsprofilen.

[...] Det er jobb beskrivelsen og oppgavene som danner grunnlaget for jobben og

søknaden, og det at man tenker over at man skal bygge et team og ikke bare ansetter like personer (Per, olje).

I motsetning til virksomhet A (helseforetaket), tilbyr oljefirmaet norsk, engelsk og franskopplæring på arbeidsplassen, for de som ønsker det. Dette er ikke et krav, og kravet er heller ikke at man er nødt til å beherske norsk da virksomhetens kultur er at alle ansatte skal prate engelsk.

Synnøve (NAV) og Per (olje) er de eneste av mine informanter som nevner ordet diskriminering. Virksomheten Per representerer har klare regler på akkurat dette, da dette ikke skal være noe de praktiserer. Samtidig opplyser han om at de ikke har noen bestemte tall på hvor mange kvinner de er nødt til å ansette eller minoriteter. Uansett har de som mål om at de skal satse mer på inkluderingsledelse. Per opplyser om at de har flere i ledelsen som for eksempel dansker, indere, arabere og amerikanere og de er ledere med tunge fagstillinger.

Både virksomhet A og C ser på seg selv som attraktive. Det de har til felles er at de gjerne blir oppsøkt av andre gjerne før det trengs, og det har blant annet med at deres ansatte er positive til deres arbeidsplass. Virksomhet B har hatt det vanskelig da de nylig endret hele systemet på landsbasis, for mange ble det en utfordring å forholde seg til de nye arbeidsoppgavene og metodene, og dermed kan dette også skape mistrivselen. Dette er noe Synnøve (NAV) mener har skjedd, men at det nå holder på å bli mer stabilt hvor folk har en mestringsfølelse enn det de gjerne gjorde før. Dermed ønsker også folk å bli værende hos dem. Alle tre virksomheter har fokus på at de som søker på utlyste stillinger er kvalifiserte til jobben, da faglig, men personlige egenskaper er også en viktig faktor. Selv om de ikke får noe tilskudd eller økonomisk støtte for de ordinære ansatte, spesielt etnisk minoriteter opplyser alle informantene om at de oppfordrer søkere med etnisk bakgrunn til å søke. Begrunnelse for dette ser vi nærmere på i neste delkapittel.

6.5 Motiv for inkluderingsledelse

Inkluderingsledelse – viktigheten og utfordringer

Alle informantene nevner positive trekk ved å ha ansatte med flerkulturell bakgrunn i sin virksomhet, selv om de ikke opplever noe særlig utfordringer ved å lede en flerkulturell arbeidsplass har de allikevel noen eksempler på utfordringer de har møtt på som et resultat av kultur eller bakgrunn. Først skal vi se på hva informantenes motiv for inkluderingsledelse er før vi avslutter med utfordringene de har møtt på.

6.5.1 Å være mer flerkulturell

Virksomhet A (helseforetak) har som mål å gjenspeile mangfoldet i befolkningen. De har derfor et mål om å oppnå balansert sammensetning når det kommer til kjønn, alder, personer med innvandrerbakgrunn og lignende. Dette er fordi de ønsker å bli enda mer flerkulturell enn det de har vært til nå. De har som mål at mellom 7-10 % av de ansatte skal ha innvandrerbakgrunn. Anne forteller at det er flere avdelinger på helseforetaket som er enda mer flerkulturell enn andre, men at de andre avdelingene begynner å komme seg oppover.

Da jeg bygget videre på det med hva målet deres var når det gjaldt hvor mange ansatte skulle ha innvandrerbakgrunn og stilte spørsmål om hvor mange av de ansatte var etnisk minoritet, var svaret at virksomheten bestod av flere nasjonaliteter, og at de ikke har lov å registrere antall innvandrere, hvor mange nasjonaliteter eller hvilke nasjonaliteter de har. Dette har noe med at de ønsker å fokusere på kompetanse og ikke de individuelle kjennetegn av sine ansatte. Anne understreker at virksomheten er mangfoldig. Men senere i intervjuet kommer det frem at ansatte med innvandrerbakgrunn har økt fra 7,9 % i 2006 til 9,8 % 2011. Av 9,8 % er 4,6 % av disse ikke-vestlige.

Inkluderingsledelse blir sett på svært viktig, da de ønsker å gjenspeile samfunnet. Pasientene som kommer til behandling er også flerkulturell, dermed mener de at de ikke bør være forskjellig fra dem de skal betjene. Ved at de er en flerkulturell arbeidsplass får de enda mer impulser og har dermed bedre grunnlag for å utvikle seg enda bedre. Dette gjelder både alder, kjønn, nasjonalitet også videre. Dette er i tråd med Kaufmann og Kaufmann (2003) hvor de

presenterer det at ved å satse på en flerkulturell arbeidsplass, vil man kunne gjøre det til en ressurs. Lillebø (2001) bygger også på dette, men sier videre at det kan sette virksomheten i stand til å se på flere og nye perspektiver og det kan bidra til kunnskap og ideer.

Jeg ønsket å finne mer ut av hva virksomheten synes var det mest positive med å satse på inkluderingsledelse. Understrekte Anne stadig at viktigheten av å gjenspeile samfunnet var stor. Ved å være en flerkulturell arbeidsplass får man flere impulser og dermed mulighet til å utvikle seg enda bedre. Dette gjaldt på den generelle basis, altså både kjønn, nasjonalitet, bakgrunn også videre. Hun forteller videre at hun har hatt erfaring med å ha ledere over seg som har vært flinke på og blant annet satse på kvinner og blant annet minoriteter.

[...] Og det går på mangfoldet, at man satser på det "ukjente", vi ser at vi kan lykkes på dette forholdet som helseforetak, for eksempel den store legegruppen hos oss er internasjonal. De reiser på internasjonale kongresser over hele verden, og de er i kontakt på tvers av landsgrensene og det er blant annet der de hykker de dyktige medarbeiderne (Anne, helseforetak).

6.5.2 Virksomhet B: "Å skille folk fra kultur og nasjonalitet"

Når Synnøve i virksomhet B (NAV) skal fortelle hva som blir lagt i begrepet "inkluderingsledelse", så kunne det vært så mye kommer det frem. Hun nevner blant annet at man kan både ha en nordlending og en sørlending i en arbeidsplass og oppleve stor variasjon av kultur. Samtidig som det kan være mye mer likheter med en som kommer fra Irak enn en som kommer fra andre siden av fjorden. Dette er også i tråd med Bøhn og Dypedahl (2009) hvor de skiller mellom de menneskelige fellestrekk og individuelle trekk. Eksempelet Synnøve kommer med her er et godt eksempel på at man må ha et klart skille mellom de trekkene Bøhn og Dypedahl nevner. Det er altså de individuelle egenskapene og personligheter som avgjør de store forskjellene. Med andre ord bør man ikke se på nasjonaliteten når det kommer til ansettelse, for det definerer verken hvordan personen vil være i arbeidsplassen eller som person.

Når det kommer til faktorer som bidrar til at det er mer gjennomførbart dersom man ansetter

flere arbeidstakere med etnisk bakgrunn tar de ikke hensyn til. Det er vanligvis NAV som tilbyr økonomisk støtte og lønntilskudd til arbeidsplasser som er en del av IA (Inkluderendes Arbeidsliv), men de har selv mulighet til å benytte seg av det dersom det er behov. Men det er ikke det som bidrar til at NAV satser på inkluderingsledelse.

[...]NAV møter virkeligheten slik den er, eller mangfoldet. Og jeg ønsker jo at NAV skal representere mangfoldet. Spesielt siden det er mangfoldet som kommer inn dørene (Synnøve, NAV).

NAV kontoret er lite, men sammenlignet med andre NAV kontorer i samme kommune har de nok flere minoriteter. Synnøve opplyser om at de har 4 minoriteter og totalt er det 45 ansatte. De har som målsetting for å rekruttere flere arbeidstakere med etnisk bakgrunn, da de har brukere som er veldig differensiert, er det viktig for dem å ha den kompetansen. Synnøve mener at det å være en ”utlending” er en kompetanse i seg selv, og det er basert på gode erfaringer rundt akkurat dette. Det handler om å bruke den kompetansen man har på arbeidsplassen. Det vil si, å bruke de ressursene de ansatte har, blant annet språkkompetansen, de har en helt annen kulturforståelse og dermed skaper det en del gode diskusjoner internt.

Synnøve opplever at etnisk norske kan mene mye om det de andre gjør er rart og dumt og dermed er det godt å ha ansatte som vet litt mer, og som kan forklare bakgrunnen for hvorfor en velger å gjøre sånne ting. Dette skaper gode diskusjoner og dermed heves også kompetansen til de ansatte. Til tider opplever de etnisk norske veilederne at det er krevende å veilede de som ikke er etnisk norske, og ved at man har satset på inkluderingsledelse har man kompetansen i gruppa. Her ser lederen behovet for kompetanseutvikling, og som hjelpemiddel til dette benytter virksomheten seg av kollegaveiledning. Som Irgens (2007) går inn på, er de involverte i veiledningssituasjonen likeverdige. Veiledningen foregår da som et bindeledd mellom personlig kompetanse, teoretisk kunnskap og yrkesspesifikke ferdigheter. Her blir veiledningen både prosess og erfaringsbasert, da de ansatte i NAV tar utgangspunkt i sine egne erfaringer, sammen med kollegaene sine og skaper dermed refleksjon og nytenkning. Samtidig skaper det rom for det Dahl (2001) kaller for affektiv komponent (holdninger), dette bidrar til åpenhet, nysgjerrighet, respekt for andres verdier og empati. Bevisstgjøring av blant annet dette kan bidra til å takle flerkulturelle utfordringer dersom det skulle oppstå.

Videre ser Synnøve på det å være en differensiert gruppe som en positiv ting for arbeidsmiljøet, men også en positiv ting når det kommer til møte med brukere. Det vil si er den ansatte en tyrker, har vedkommende en mulighet til å prate med en tyrkisk bruker på en helt annen måte enn det en nordmann kan gjøre. Det er fordi informanten mener at den ansatte vil ha en helt annen troverdighet, fordi de ansatte har en egeninteresse å få disse brukerne på rett trekk fordi de representerer seg selv. Dette blir sett på som en fordel da dette NAV kontoret har flere fremmedspråklige ansatte enn andre sektorene, og de har også bedre oppfølgingstall og færre fremmedspråklige arbeidssøkere enn andre. Synnøve mener at for å lykkes er man nødt til å satse, man er nødt til å skille folk fra kultur og nasjonalitet fordi man kan bli positivt overrasket.

6.5.3 Virksomhet C: "Bakgrunn og erfaringer som en viktig ressurs"

Oljeselskapet har bevisst policy for å rekruttere minoriteter, og det er en målsetting de har i deres handlingsplan. Per opplyser om at ved å satse på inkluderingsledelse bringer flere løsninger på problemstillinger, da det bringer andre måter å se og belyse ting på som styrker helheten. Da de ikke ser på seg selv preget av faste rammer, mener Per at det er en fordel å være en flerkulturell arbeidsplass. De ser på elementer som bakgrunn og erfaringer som en viktig ressurs, og er blant annet med og støtter slike prosjekter, som blant annet female future hvor fokuset er blant annet å få flere kvinner i ledelsen. Ved at de har 200 ansatte med ulike nasjonaliteter, utdanning fra hele verden er ting som er med på å krydre deres mangfold. De på samme måte som virksomhet A (helseforetak) fører ikke noe tall på hvor mange minoriteter det er da det er kompetansen som er i fokus.

Jeg ønsket å finne mer ut om det fantes noe forhold eller faktorer som bidro til at de ansatte flere med etnisk bakgrunn som for eksempel lønnstilskudd, økonomisk støtte eller lignende var svaret veldig konkret nei. Videre forteller Per at det har de ikke hatt behov for da de ser verdien av å satse på folk med etnisk bakgrunn. Som et resultat av dette har de hatt behov for noen endringer i strategi når det kommer til rekruttering av etnisk minoriteter da dette har blitt noe naturlig for dem.

[...] ... innen olje og gass er det ganske mange med internasjonal bakgrunn. Man trenger ikke å hete Ola for å få jobb her. Det ser vi også når vi søker nye ansatte, at det er flere med flerkulturell bakgrunn som er aktuelle for stillingene (Per, olje).

Dette kan blant annet ha noe med at virksomheten er flink til å kartlegge hva de har av kompetanse og hvilke nytte dette virksomheten kan ha av dette. Det er slik det ble presentert tidligere, at det er flere minoriteter som har vansker med å komme i arbeidslivet da de gjerne har utdanning fra hjemlandet. Men da denne virksomheten er vant med å ha ansatte med utdanning fra andre steder enn Norge, vil de gjerne ha mer kunnskap av hva de ulike utdanningene består av. Selv om virksomheten til Per ser verdien av å benytte seg av en flerkulturell arbeidsplass opplyser om at samfunnet har nå kommet til et punkt hvor man på en måte har vært nødt til å ansette minoriteter på bakgrunn av at man ikke alltid har nok utdannede her i Norge.

[...] Og samtidig så er vi jo i 72 land, vi er jo i hele verden, og da er det en fordel for oss å gjenspeile vårt samfunn og resten av verden. Vi har sett gleden av den forskjellige bakgrunn, selv om en del av dem har studert i Norge, så er de ikke helt nordmenn. De bringer med seg noe fra hjemlandet eller har kjennskap til de andre kulturene vi har samarbeid med (Per, olje).

Av avsnittene over ser man at inkluderingsledelse forutsetter ofte at ledere våger å satse på det ukjente, eller det som er Synnøve (NAV) never at man ikke ansetter kun de som like en selv. Anne, Synnøve og Per er enige om at inkluderingsledelse kan skape variasjon, diskusjoner, læring. Både Fivesdal, Bakka og Nordhaug (2004) og Kaufmann og Kaufmann (2003) påpeker at det er akkurat dette man får innovasjonskraft. Ved at man arbeider som en gruppe vil man trolig skape bedre resultater, man vil ha respekt for hverandre og fungere godt sammen på tross av ulikhetene. Og for å få til dette er ledelsen nødt til å ha en positiv innstilling til inkludering eller flerkulturell arbeidsplass.

6.5.4 Utfordringer

Frem til nå har det blitt sett på hva informantene hadde å si i forhold til muligheter ved å satse på inkluderingsledelse. Men nå skal vi se på hva informantene kunne fortelle om det å ha ansatte med etnisk bakgrunn. Besvarelsene var varierte, men dette hadde gjerne noe med virksomhetens størrelse.

Jeg ønsket å finne ut om det fantes noe konkrete utfordringer ved å satse på inkluderingsledelse. Det er blant annet dette, frykten for å satse på en flerkulturell arbeidsplass, bygger på. Anne (helseforetak) opplyser om dette er noe de har prøvd å holde oversikten over, for å se om det faktisk er mer utfordringer eller ei. Hun opplyser om at de i renhold er gjerne de man har opplevd litt mer utfordringer med. Da det er større grupper som kommer fra samme land, og dermed holder de seg gjerne for seg selv. Som et resultat av dette har de ikke blitt så gode i norsk og integreringen oppleves som vanskelig. Men da leger, sykepleiere og lignende arbeider i ulike avdelinger, og lignende har de ikke opplevd lignende med disse. For å ha disse stillingene, er jo også kravet om å beherske norsk mye høyere, og det samme gjelder utdanningen.

Kommunikasjon er også noe som har blitt en utfordring hos Anne. Dette var i en rekrutteringssituasjon.

[...] ... eneste jeg har vært borti var nå vi skulle ansette seksjonsoverlege for noen år siden, hvor det var en utenlandsk mann som ble oppfordret til å søke på den aktuelle stillingen. Vi valgte å ansette damen som var ansatt før en periode før. Da ble mannen såret, for da kom kulturen inn, fordi han tolket det som om jobben var sikker siden vi oppfordret han. Så han ble såret, men vi fulgte opp denne saken videre (Anne, helseforetak).

Synnøve (NAV) mener at for noen kan det virke som utfordringer når det kommer til inkluderingsledelse. Ved å forholde seg til både kultur, bakgrunn og noen ganger religion kan dette virke som en utfordring. Hun selv har opplevd utfordringer ved å satse på inkluderingsledelse, men disse utfordringene er ikke knyttet til religion.

[...] ... utfordringen ligger ikke i om det er ramadan eller ikke. Det er bare en fordel, er

du muslim vil du gjerne ha fri i ramadan eller andre høytider. Du vil ha fri andre tider enn norsk jul, og da har vi bemanning i jula og da er alle fornøyde. Jeg flytter fridager som de får av meg glatt til ramadan, jeg er ikke opptatt av det formelle der. Poenger er å få ting til å fungere (Synnøve, NAV).

Her ser ikke Synnøve på religion som en utfordring, for noen tenker gjerne at man må forholde seg til ekstra fridager, men slik Synnøve sier så ber de ansatte om fri når flertallet vanligvis er på jobb, og igjen opplever hun at de stiller opp når flertallet skal ha seg fri pga. kristelige høytider. På denne måten blir alle fornøyde, da de fleste som feirer jul får fri. Men videre i samtalen kommer hun frem til at religion kan bli en utfordring.

[...] Det hadde vært en utfordring dersom en skulle få mulighet til å be fem ganger til dagen, men det har jeg aldri blitt utfordret på så det kan ikke svare på (Synnøve, NAV).

Religion eller kulturer føre til utfordringer på arbeidsplassen dersom man måtte tilrettelagt slik at bønnetider og lignende skulle vedlikeholdes i arbeidstiden. Etter at Synnøve har gått inn på utfordringen her, så velger hun å ikke så mye mer inn på dette temaet, da dette ikke er noe hun opplever de ansatte trenger. Hun synes mer at utfordringer som kan oppstå ved i en arbeidsplass er at man har for mange like personligheter, hun opplever oftere at man møter på utfordringer da. Dette kan gjelde både etnisk nordmenn og de med etnisk bakgrunn. Igjen ved å ha mange ulike personligheter og nasjonaliteter i samme arbeidsplass kan være krevende når det kommer til kommunikasjonsform eller temperament. Men dette mener Synnøve kan være mer personavhengig enn nasjonalitet eller kultur. Synnøve er på grunn av det andre ser på utfordringer opptatt av å ha fokus på flerkulturelle arbeidsplass i virksomheten hun er i og dette er for at de ansatte skal ha et mer åpent syn på dette området.

[...] Vi må våge å satse, lykkes og feiles. Klare å skille folk fra kultur. Jeg har tro på, noe jeg aldri ville trodd før, mer statlig reformer, mer tvang, men det er bare en liten bønn. Men det gjelder også kvinner i mannsdominerte yrker og styre, tvang. Hadde ikke menn blitt tvunget til å ta permisjon, ville færre tatt permisjon (Synnøve, NAV).

I dialog med Per (olje), kommer vi inn på tema utfordringer med å være en flerkulturell arbeidsplass og ledelse av dette. Er man bevisst på forskjeller man kan ha i arbeidsplassen vil

man være åpen og spørrende, og dermed vil man også kunne takle utfordringene dersom det skulle oppstå. Han ser ingen kulturforskjeller som kan skape lederutfordringer, men han mener at de har en forståelse for ulikhetene. At man kan ha litt annen tankesett, erfaringssett, hvor noen gjerne er mer redd hierarki og strukturene, og dette forteller han av erfaring.

[...] Vi har jo en del ansatte som er oppvokst i DDR, Tyskland, og de var i utgangspunktet litt mer redd for å gi meg personnummeret og andre informasjon og da var vi nødt til å forklare dem at dette var helt normalt, og at systemet var lagt opp slik at vi trengte de opplysningene. Vi er nødt til å forklare, men samtidig ha forståelse fordi vi vet egentlig ikke om vår tankegang og vår måte å gjøre det på heller er rett (Per, olje).

Han peker på viktigheten av å være åpen for at man kan ha forskjellig utgangspunkt. Og nevner at eksempelet vist ovenfor ikke trenger å være et problem eller utfordring i forhold til etnisk minoriteter, han ville frem til at fremgangsmåten hans eller andre norske har, ikke trenger å være alltid rett.

6.6 Oppsummering og hovedtendenser i materialet

I dette kapittelet har fokuset vært på det datamaterialet jeg har samlet inn gjennom forskningen. Første del av kapittelet bestod av en presentasjon av informantene mine og deres virksomhet. Det er informanter fra ulike størrelser virksomheter som har deltatt. Den ene er et helseforetak, den andre er et NAV kontor og det tredje er et oljeselskap. Felles for alle virksomhetene er at de kan betraktes som kunnskapsbedrifter. Før presentasjonen av selve materialet, har jeg valgt å presentere informantenes syn på hva inkluderingsledelse er. Deretter tok kapittelet sikte på å presentere materialet foredelt inn i tre hoveddeler som også samsvarer med hovedtemaene mine i intervjuguiden som var holdninger og utfordringer ved inkluderingsledelse og det ble også sett på rekruttering av blant annet etnisk minoriteter.

Felles for alle virksomhetene er at etnisk mangfold og inkluderingsledelse er noe som betraktes som positivt både hos informantene og på arbeidsplassen. De så alle på inkluderingsledelse som en ressurs for virksomheten og av svært like grunner. De ønsket å gjenspeile samfunnet, spesielt da samfunnet i dag består av så mange ulikheter. Da det er

samfunnet de har å forholde seg til i det daglige arbeidet er det spesielt viktig å ha ansatte i virksomheten som har kjennskap til det samfunnet i dag består av. De var opptatt av å kjennskap til andre kulturer, forskjeller og lignende da dette bidro til at man ville ha forståelse for andre mennesker og deres arbeid. Totalt sett var informantene optimistiske til at ansatte med innvandrerbakgrunn kunne skape en bedre hverdag både når det gjaldt i forhold til kunder, pasienter og ansatte i organisasjonen. Temaer som holdning til inkluderingsledelse, rekruttering, og utfordringer var områder som ble fokusert på.

Hovedfunnene i det empiriske materialet kan oppsummeres i følgende punkter:

- Alle tre virksomhetene holder til i moderne bygg.
- Alle virksomhetene satser på inkluderingsledelse uten noe økonomiske tilskudd.
- Beskrivelsen av inkluderingsledelse er svært lik hos alle informantene, men virksomhet C er den eneste som kjenner til "Diversity management".
- Det informantene har det felles var at ingen nevnte ledelse av flerkulturell arbeidsplass når de pratet fritt om inkluderingsledelse, de pratet alle om ulikhetene i arbeidsplassen.
- Alle tre virksomhetene beskriver rekrutteringssituasjonen som god, virksomhet B har hatt problemer, men merker nå en mer positiv fremgang. De ser på seg selv som heldige da de ikke har hatt noe spesielle tiltak for å rekruttere nye ansatte.
- Virksomhet A opplever at de ansatte er flinkere enn de i administrasjonen til å ta inn arbeidskraft, spesielt de med en annen etnisk bakgrunn.
- Alle informantene nevnte at de ikke hadde noe aktive planer eller tiltak for å rekruttere minoriteter med høyere utdanning da disse kom av seg selv, men de oppfordret minoriteter til å søke på aktuelle stillinger i sine stillingsutlysninger.
- Virksomhet A og C opplyser om at de blant annet har hatt utfordringer når det kommer kommunikasjon for eksempel og dette var noe NAV-lederen ikke gikk inn på. Dette tolker jeg som fordelen ved å være et mindre virksomhet hvor lederen har

daglig kontakt med sine ansatte og sannsynligheten for at budskapet kommer frem er større.

- Bedrift A (helseforetak) og C (olje) har ikke noen tall på hvor mange minoriteter det er i virksomheten og dette gjør de bevisst for å ikke kategorisere folk etter deres nasjonalitet eller kulturelle bakgrunn, men heller etter deres kompetanse. Virksomhet B (NAV) gjør heller ikke dette, men da de er mindre virksomhet, med betraktelig mange mindre ansatte så kunne lederen opplyse om hvor mange etnisk minoriteter det var på arbeidsplassen. Men også her var heller fokuset på kompetansen til den hvert enkelte og ikke nasjonalitet eller den kulturelle bakgrunnen.

7 DISKUSJON

Forrige kapittel tok for seg datamaterialet jeg hadde samlet inn. I dette kapittelet skal jeg oppsummere funnene og diskutere dette i lys av oppgavens teoretiske perspektiv om inkluderingsledelse og utfordringer, til slutt ta fokus på rekruttering. Grunnen til at jeg velger å slå sammen inkluderingsledelse med utfordringer under samme delkapittel er for å skape mer diskusjon.

7.1 Motiv for inkluderingsledelse

Inkluderingsledelse er et relativt nytt begrep i Norge og omhandler de utfordringene til ledelse, som ledere i dag kan møte på. Inkluderingsledelse bidrar til blant annet inkludering, og er derfor et viktig fokus hos regjeringen. Inkluderingsledelse handler også om å få medarbeidere til å kunne lære å verdsette hverandres ulikheter og kunne samarbeide på tross av disse ulikhetene. Informantene satte ikke ledelsen i fokus da de skulle gjøre rede for hva de la i begrepet inkluderingsledelse. De fokuserte mer på forskjellene i virksomheten, og hvilke nytte man kunne ha av dette.

Som en kunne se i teoridelen var det flere grunner til at man bør satse på inkluderingsledelse. Dette er et mål fra regjeringen sin side da dette er med å inkludere minoriteter i samfunnet samt at det har en økonomisk vinning. For at regjeringens ønske er man avhengig av at virksomhetene velger å satse på inkluderingsledelse. Men hva er det som får virksomheter til å satse på inkludering?

Inkluderingsledelse kan være kompleks og fungerer ikke på egenhånd. For det første er ledelse er nødt til å formidle riktige signaler i forhold til budskapet. Er det fremmedfrykt i virksomheten må holdningen til ledelsen være klare. For det andre må ledelsen legge til rette. Det kan blant annet være å legge til rette at det er klarhet om grunnleggende arbeidsforhold og sørge for at medarbeidere med en annen kulturbakgrunn lettere blir integrert i virksomheten. Til slutt må de følge opp med riktig handling og det vil si at virksomheten har mer fokus på atferds og kommunikasjonsmåter (Lillebø, 2001). Ledere som lar være å satse på inkluderingsledelse tror ofte at det er kombinasjonen av alle ulikhetene som skaper

utfordringer, men er man forberedt på variasjonen man vil skape og er det en ledelse som fokuserer og vil legge til rette for at inkluderingsledelse vil være mer vellykket. Er det slik at det er manglende ledelse av inkludering kan dette medføre til dårlig kommunikasjon, frykt og diskriminering, dette vil ikke bare påvirke de som faktisk blir diskriminert men også virksomheten generelt. Det vil gå ut over både de som arbeider i virksomheten, og kundebasen kan dermed bli påvirket som et resultat av rekrutteringsvansker forårsaket av manglende mangfold (refererer til punk 2.4.1)

Da informantene ble spurt om hva som motiverte dem til og ansatte folk med etnisk bakgrunn oppga de som hovedgrunnen at det var for å gjenspeile samfunnet. Samtidig var det viktig å skape en variert arbeidsplass som blant annet skapte diskusjoner, nye ideer, og læring. I kapittel 3 kom det frem at innovasjonskraft refererer til den prosessen som fører til nye problemløsende ideer ut i livet. Det kan være av både kreativ art eller original oppfinnelse. Innovasjon er blant annet avhengig av ulikheter, gjensidig kritikk, forskjellige virkelighetsoppfatninger og bakgrunn hos de som skal jobbe sammen (Fivelsdal, Bakka & Nordhaug 2004).

For å kunne håndtere innovasjon så handler det om det Lillebø (2001) blant fokuserer på, nemlig hvordan ledere bør forberede seg og legge til rette. For innovasjon skaper nemlig diskusjoner, gjerne uenigheter, men det viktigste for virksomheten: utvikling. Dersom mine informanter ikke hadde satt noe krav til seg selv når det kom til inkluderingsledelse ville man opplevd en del unødvendige utfordringer da arbeidsplassen ikke var lagt til rette for å kunne fungere som en flerkulturell arbeidsplass. Mange kombinerer flerkulturell arbeidsplass med språkforskjeller eller språkvansker. Figur 2 (referer til kapittel 2.1.1) viser allikevel at det er flere unge etnisk minoriteter som tar høyere utdanning og dette er særlig blant etterkommere eller førstegenerasjonsinnvandrere. For å kunne ta en høyere grad her i Norge er man nødt til å beherske norsk eller engelsk, dermed kvalifiserer de seg til å kunne arbeide i norske virksomheter. Nå er det ikke slik at alle virksomheter tillatter å prate engelsk, men kun norsk, men så er det blant annet flere virksomheter innen oljebransjen som ansetter både norsk eller engelsktalende. I oljebransjen er det mer vanlig at man prater engelsk i arbeidstiden, og dette har blant annet med at man er i daglig kommunikasjon med ikke norsk talende kollegaer som både har base i Norge og andre land. Uansett viser Midtbøen og Rogstad's forskning at minoriteter med høyere utdanning fra Norge allikevel har vansker med å komme seg inn i

arbeidsmarkedet.

Kaufmann og Kaufmann (2003) opplyser om at selv om det kan bli utfordring å forholde seg til ulikhetene som virkelighetsoppfatning og bakgrunn, klarer man å ta tak i problemet kan man gjøre det om til en ressurs. Det handler om blant annet det Per (olje) går inn på at, at man er nødt til å være åpen og forberedt på at man kan ha ulike meninger og holdninger. Er man åpen for dette, så trenger det ikke å bety at man vil oppleve utfordringer.

Da Norge stadig opplever mer innvandring, og at flere minoriteter tar høyere utdanning, vil man komme til et punkt hvor man er nødt til å ansette den kompetansen som er tilgjengelig. Og de som innehar kompetansen som er ønskelig vil bestå av folk med ulike kulturer eller etnisk bakgrunn. Man må da som leder velge å gjøre seg kjent med disse forskjellene slik at man kan forholde seg til de ulikhetene som man kanskje vil oppleve i arbeidsplassen. Hvilke konsekvenser vil dette få for virksomheten? Inkluderingsledelse handler blant annet om å ha flerkulturell kompetanse. Kompetansebegrepet alene handler blant annet om å ha kunnskap, og har man verken arbeidserfaring eller kjennskap til hvordan man skal lede en flerkulturell arbeidsplass kan bare det føre til utfordringer (refererer til punkt 4.2). For å kunne nå arbeidslivets mål, må kompetansen utvikles og den må kunne benytte det på en fleksibel måte slik at når man møter på nye situasjoner vil man være forberedt. Nå har det seg slik at ulikhetene ikke trenger å være kultur eller nasjonalitet, men at det er forskjeller på personligheter som et resultat av det flerkulturelle samfunnet Norge består av i dag. Dette er noe blant annet Per (olje) blant annet går inn på, om at man bør åpen for at man kan ha forskjellige utgangspunkt.

Nå har det seg slik at man kan møte på ulike lederstiler, noen har erfaring med å jobbe som aktør eller brikke (Nygård 2007). Dette har da allikevel ikke noe med personen selv, dette har noe med erfaringene vedkommende har i forhold til tidligere arbeid. I noen land er det lagt opp slik at de ansatte skal være brikker, hvor det er lederen som dirigerer dem til å gjøre det som er ønskelig. Dette kan oppleves som en stor overgang dersom man plutselig skulle arbeide i en norsk virksomhet hvor det er lagt opp til at man har ledere, men at de ansatte skal arbeide mot konkrete mål. Hvordan de kommer til det målet er gjerne ikke bestemt av selve lederen, men er opp til den hver enkelte. Selv om man velger å satse på inkluderingsledelse, kan dette skape problemer for virksomheten hvis man skulle begynne å forholde seg til andre

kulturer eller nasjonaliteter grunnet internasjonal samarbeid. Da blir det ikke bare det som er relatert til selve arbeidet som er det avgjørende, men også ens kunnskap om de ulike forskjellene man kan møte på ved et slikt samarbeid. Da er det større sannsynlighet for at man ikke vil kunne være så konkurransedyktige. Spesielt på steder som et helseforetak eller NAV kontor, har man ikke kjennskap eller forståelse for de kulturforskjellene som kan være tilstedet, kan arbeidet være betraktelig mye vanskeligere da dette også kan gå utover kommunikasjonen.

7.2 Kommunikasjon

Det ble tidligere i oppgaven fokusert på kommunikasjon, og dette er noe som gjerne flere tror kan bli en utfordring ved å være en flerkulturell arbeidsplass da sannsynligheten for ulike tolkninger kan bli stor. Det har seg ikke slik at det alltid trenger å være ulike tolkninger på bakgrunn av nasjonalitet eller kultur, men for noen tar man gjerne dette som en selvfølge. Allikevel var mine informanter enige om at utfordringer som kunne oppstå ikke alltid var knyttet til kommunikasjon og kulturelle forskjeller. Men de hadde også opplevd situasjoner hvor de var nødt til å ta tak i saken for å forklare ting, man gjerne ville tatt som en selvfølge på at andre ville forstå. Anne (helseforetak) refererte tidligere til en situasjon som var for en tid tilbake. Da de skulle ansette en seksjonsoverlege oppfordret de blant annet en mann med utenlandsk bakgrunn til å søke på stillingen. Han tolket dette som om han fikk jobben, men det var en annen som ble tilbudt den stillingen. Igjen har dette med hva man er vant til i andre land, i hans hjemland har det gjerne seg slik at når man får slike beskjeder så er man så å si blitt tilbudt stillingen. Dette hadde ikke kun relasjoner med at med at han hadde en utenlandsk opprinnelse, her hadde også hans tidligere erfaringer betydning for hvordan han tolket budskapet.

Tidligere viser jeg (refererer til punkt 2.3) til Fivelsdal, Bakka og Nordhaug (2004) som blant annet ser på hvordan kommunikasjonen kan endre seg i prosessen. Det som ligger til grunn er:

- Hva sender ønsker å formidle
- Hva sender faktisk formidler

- Hvilke signaler når frem til mottakeren
- Hvilke mening mottaker legger i de signalene han mottar.

Her blir det ikke nevnt noe om kultur eller nasjonalitet, så dermed kunne eksempelet ovenfor omhandlet en fra Lofoten som en fra Marokko. Det hele handler om hvordan ting blir formidlet og hvordan dette blir tatt imot.

Da virksomheter i dag består av folk fra hele Norge, og gjerne fra hele verden, blir viktigheten for hvordan man velger å formidle et budskap stor. For å unngå slike misforståelser er det viktig at man er klar i språket, og eventuelt vurdere om det holder å bare oppfordre folk til å søke på stillinger, eller om man skal forklare hvordan for eksempel hele rekrutteringsprosessen er lagt opp. Videre har vi det eksempelet Per (olje) gikk inn på hvor det gjerne ikke var kultur eller nasjonalitet som ble utfordringen, men kunnskapen om hvordan rutiner er på enhver arbeidsplass. I noen land, er det gjerne lagt opp til at man ikke skal gi vekk personnummeret, og da en ansatt som var oppvokst i Tyskland var det dermed ikke en enkel sak å få personnummer helt uten videre. Mens her i Norge, er det et krav om at dette må oppgis når man blir ansatt, men det skulle ikke mer til enn å gi en forklaring på hvordan det norske systemet var lagt opp til at man var nødt til å oppgi personnummer til arbeidsgiver. Til grunn bygger dette på tidligere erfaringer og ikke kultur og nasjonalitet. Dette er blant annet hva Eriksen og Sajjad (2006) fokuserer på (referer til punkt 2.1.4), alle mennesker er like. Som et menneske er det to ting som skiller seg, det er nemlig de individuelle trekkene og menneskelig fellestrekk. De som prøver å unngå å satse på inkluderingsledelse kan ha vansker med å skille de menneskelige trekkene. Og tror dermed at det er alle etnisk minoriteter er like, og det skaper utfordringer for virksomheten dersom man velger å satse på inkluderingsledelse. Nøkkelordet for en vellykket inkluderingsledelse er kommunikasjon.

7.3 Rekruttering og kompetansefokus

Mitt inntrykk av virksomhetene mine informanter representerer er at de har et sterkt ønske om å satse enda mer på inkluderingsledelse, men at det er kompetanse hos den hver enkelte som ligger til grunn når man er i en rekrutteringssituasjon. Er kompetansen på plass vurderes da

helheten i forhold til hvordan vedkommende vil fungere med den sammensatte gruppen, og dette gjelder alle som er i rekrutteringsprosessen, bakgrunn har ikke noe med den vurderingen som blir tatt.

I virksomhet A var kvalifikasjoner og kompetanse svært viktig, man måtte ha kompetanse og eventuelt erfaring for de aktuelle stillingene, dette har da relasjon til at man forholder seg til medisinsk behandling, og man er derfor nødt til å ha den kompetanse for de ulike områdene. Det vil si at selv om personlige egenskaper og erfaring er svært bra, så er det til syvende og sist den formelle kompetansen en sitter med som er den avgjørende faktoren. Skulle det stå mellom to like kvalifiserte personer er da igjen de personlige egenskaper som er det avgjørende.

I virksomhet B (NAV) som skiller seg fra de andre to bedriftene og det gjelder både rekrutteringssituasjon og størrelse. NAV kontoret var det eneste som hadde strengere rammer når det gjaldt rekruttering, da de måtte begrunne hvorfor de valgte å la være å ansette folk med etnisk bakgrunn eller andre forskjeller. På denne måten ville man ikke ha mulighet til å diskriminere. NAV hadde allikevel mange likheter når det kom til inkluderingsledelse, i forhold til hvilke gevinster det brakte med seg ved å ha en flerkulturell arbeidsplass, og det samme gjaldt utfordringer som kan oppstå når man leder en gruppe med ulikheter. Men virksomhet B er den som skiller seg ut når det gjelder kompetansekrav ved en nyansettelse. Lederen for NAV forteller at når hun skal ansette noen, så vurderer hun vedkommendes kompetanse. Prosessen hun beskriver har likhetstrekk med Nordhaugs (2004) kompetansekjede (refererer til kapittel 4.2.1). Hun prøver å kartlegge hva slags kompetanse en nyansatt besitter på og hva slags kompetanse det faktisk er behov for. Denne prosessen her er det Nordhaug kaller for gapanalyse, det vil si at man kartlegger nåværende kompetanse blant de ansatte og ser hvor mye mer kunnskap man trenger i forhold til det virksomheten ønsker. Det som ikke var et krav var at man ikke var nødt til å ha en bestemt utdanning for å kvalifisere seg til de aktuelle stillingene hun lyste ut. Her blir det heller tatt en helhetsvurdering for å kartlegge hvilke kompetanse virksomheten kan ha nytte av, det Nordhaug kaller for konfigurasjon og utnyttelse av kompetanse, og hvilke kompetanse kunne man anskaffet for vedkommende (ekstern anskaffelse av kompetanse/kompetanseutvikling). Her ble det spesielt lagt vekt på vedkommendes læringsevne. Fordelen med slike rammer er at man har et større utvalg når det kommer til rekruttering og dermed kan man i større grad dra

nytte av blant annet inkluderingsledelse.

Den vurderingen som blir tatt i forhold til hvilke krav som måtte oppfylles og eventuelt hvilke kompetanse virksomheten kunne bidra med til den aktuelle søkeren har gjerne litt med virksomhetens størrelse. Da man er mindre virksomheter kan det oppleves som lettere å gi en individuell vurdering, og se hva det er virksomheten, det vil si de ansatte, kan bidra med når det kommer til kompetanseheving, og hva virksomheten kan tilby av ekstern anskaffelse av kompetanse. Dette ser vi jo med for eksempel NAV som har ansatte som består av blant annet lærere, sosionomer, statsvitere ergoterapeuter også videre. Her ser man at kompetanseområde er variert, men NAV velger å ansette folk med blant annet disse bakgrunnene da dette tydeligvis har en gevinst for både de ansatte som kan lære av hverandre, og brukere som oppsøker NAV som igjen er varierte. Igjen har vi de større virksomhetene hvor man er avhengig av at ansatte har en bestemt utdanning eller kompetanse, da man gjerne setter grupper sammen i forhold til hvilke kvalifikasjoner man har. Det vil ikke være gunstig å ansette en øre nese hals lege når man har mangel på hjerte lege.

Når det gjaldt rekruttering av nyansatte gikk Synnøve (NAV) inn på viktigheten av å vurdere hva arbeidsplassen har behov for. For det første vurdertes det om den aktuelle vil passe inn i gruppa som allerede er sammensatt. Deretter blir det vurdert hvilke rolle vedkommende skal ha, altså trengs det en som skal drive gruppa eller en som skal provosere? Det er blant annet dette Irgens (2007) belyser om at man må danne grupper som skal kunne fungere, om det er stabile (fast gruppe) eller ustabile grupper (preget av turnus, dermed varierte grupper) så kan det uansett skape utfordringer. Derfor er det viktig at man er klar over hva slags person man ansetter for på denne måten vil man kunne være mer forberedt på hvilke diskusjoner og uenigheter som kan oppstå. Ved at man er bevisst på sine valg, vil man kunne dra nytte av de uenigheter eller ideer som eventuelt skulle oppstå. Igjen har NAV fordelen med å være en mindre virksomhet, da det blir lettere å vurdere hvordan gruppen skal være, da det er mindre mennesker å forholde seg til.

Uansett størrelse så kan utfordringer for ledelsen oppstå, men størrelse på er en viktig faktor, men om nasjonalitet og kultur har så mye å si det er en annen sak. Det som ligger til grunn er hvordan ledelsen fokuserer på inkludering. Er de åpne og positive til dette vil dette prege de ansatte på en positiv måte. Er det negative holdninger i ledelsen, kan dette smitte over til de

ansatte. Da vil samarbeidet med andre mennesker bli en utfordring. Er man forberedt og har et åpent sinn for ulikhetene som er tilstedet vil blant annet kommunikasjonen og samarbeidet ha et helt annen utgangspunkt. Ved at minoriteter føler seg verdsatt og inkludert i arbeidet vil prosessen av inkludering være lettere og gjerne raskere. Dette vil være en vinning for både virksomheten, samfunnet og regjeringen.

Helseforetaket (virksomhet A) virket positive til inkluderingsledelse, men så stor som den virksomheten er, med 6000 ansatte, er det en del som tar seg av rekruttering av nyansatte i forhold til hvilke avdeling man tilhører. Selv om min informant virket positiv til inkluderingsledelse er det ikke sikkert at alle de andre som er med i rekrutteringsprosessen har et positivt syn på inkluderingsledelse. Det spørres hvordan inkluderingsledelse er integrert i hele virksomheten og ikke bare i administrasjonen, og dette er igjen noe som ikke kommer godt frem da jeg kun intervjuet den ene lederen i helseforetaket. Når det gjaldt kompetanseheving, var lederen spesielt opptatt av at de ansatte hadde kurs og lignende for å øke kompetansen, men det ble ikke presentert andre tiltak som kollegaveiledning hvor de ansatte kan lære fra hverandre.

Ved virksomhet B (NAV) og C (olje) var de som viste til flere tendenser til kollegaveiledning, og kompetanseheving blant de ansatte når det gjaldt flerkulturell kompetanse. Spesielt NAV var opptatt av at de ansatte har diskusjoner, de både innleide folk som blant annet fokuserer på islam, flerkulturell samfunn, kvinnesyn og andre ganger brukes den kompetansen de ansatte har til å lære hverandre. Da virksomhet C (olje) gav de ansatte mulighet til å ta språkopplæring på arbeidsplassen, tolker jeg det som om at det ikke er fastsatte krav i forhold til hvor mye norsk, engelsk eller fransk man skal kunne beherske. Så lenge man behersker engelsk eller norsk ville det være nok i forhold til språkravene. Da det er en del engelsktalende ansatte i denne virksomheten, skal man kunne kommunisere med dem på engelsk. Derfor er språktilbudet både for som er født og oppvokst i Norge, samt de som kommer fra andre land. Det at arbeidsplassen tilbyr slike goder, skaper motivasjon for å stå på, lære og gi noe tilbake til virksomheten. Ved å skape en slik arbeidskultur som er preget av at man lærer av hverandre, fører til at ledelsen vil ha mer oversikt over de ansattes uformelle kompetanse, samt vil det motivere de ansatte til å lære mer. Med andre ord fører flerkulturelt mangfold til en stimulerende læring i organisasjonen (referere til punkt 4.2.3).

8 Avslutning

Minoriteter med høyere utdanning har hatt vansker med å komme seg inn på det norske arbeidsmarkedet. Dette er fordi enten er utdanningen ikke godkjent i Norge, eller fordi virksomheter ikke har kjennskap til hvordan man skal lede en flerkulturell arbeidsplass. For at en slik arbeidsplass skal kunne fungere, har det blant annet blitt sett på tre tiltak Arild Lillebø mener er nødvendige for å skape en vellykket flerkulturell arbeidsplass. De består av å formidle riktige signaler, legge forholdene til rette og til slutt handler det om å følge opp med riktig handling.

Hensikten med oppgaven var å sette lys på betydningen av inkluderingsledelse. Ledere spiller en viktig rolle for hvordan arbeidsplassen vil fungere sammen på tross av ulikheter og likheter. Når det skal ansettes nye medarbeidere bør de være bevisst på visse ting, spesielt siden utvalget av søkere stadig blir større og det samme er ulikhetene mellom disse. De bør blant annet være bevisst på å fokusere på kunnskapen vedkommende besitter på, hvilke ressurs vedkommende har for virksomheten, og ikke bli påvirket av nasjonaliteten eller det ikke typisk norske navnet. For det er på denne måten man mister gode kandidater og ressurser som man ville fått.

I tillegg til at samfunnet har behov for flere minoriteter i arbeidslivet og ved at de arbeider med det de er kvalifisert til å arbeide med bidrar til samfunnsøkonomiske besparelser. Dette er noe oppgaven også har vært inne på. I denne oppgaven har det vært stor fokus på inkluderingsledelse og med dette kommer også rekruttering og utfordringer. Noe som også ble fokus var kommunikasjon. Man tar gjerne for gitt at det er kulturforskjellene som fører til kommunikasjonsmisforståelser, men slik ut i fra min empiri så hadde det mer relevans til hvilke erfaringer man tidligere hadde. Disse misforståelsene mener både jeg og informantene kunne oppstått om det var en med etnisk bakgrunn eller en med norsk opphav. Det var ikke noe særlig skille mellom den offentlige eller private sektor. Mine informanter som hadde lang erfaring innen personal og rekruttering hadde mange likhetstrekk når det gjaldt erfaring med inkluderingsledelse, men noen ulikheter var også til stedet.

8.1 Begrensinger

I dette avsnittet vil jeg gjøre rede for hvilke forskningsmessige begrensninger mitt metodevalg har ført med seg. Som andre undersøkelser, består denne undersøkelsen av både fordeler og ulemper. Noen av svarene informantene gav var i samsvar med noe av forskningen som er gjort på området, samtidig er det ikke med sikkerhet om det er mine funn eller de tidligere forskningsresultatene som har blitt representert som er valide. Som nevnt i kapittel 5, benyttet jeg meg av et kvalitativt forskningsintervju, hvor jeg hadde 3 informanter fra samme by. Hadde jeg hatt flere informanter og gjerne variasjon i forhold til hvor i landet de var plassert hadde jeg nok fått en dypere forståelse og innblikk i temaet mitt. Jeg hadde mest sannsynlig også fått mer variert informasjon og andre syn på inkluderingsledelse og erfaringer rundt akkurat dette.

Noe jeg i etterkant reflekterte over er hvordan de ansatte føler inkluderingsledelsen fungerer og om de mener det gjerne går så bra som mine informanter mener det er. Da hadde det kanskje gitt andre synspunkter fra de ansatte som er ”på gulvet”, og ikke bare de som arbeider i det administrative. På tross av dette så har de informantene jeg har valgt gitt meg masse gode data ved at de har gitt meg utfyllende svar og gitt meg god forståelse av hvordan inkluderingsledelsen deres er. Dette har nok vært ved hjelp av semistrukturert intervju, noe som gjorde at informantene hadde mulighet til å prate fritt, samtidig har det vært med på å gjøre det litt vanskelig å sammenligne svarene jeg fikk. Dette er fordi informantene svarte fritt på et tema jeg spurte om, og når de svarte, dekket det gjerne et spørsmål som gjerne skulle komme senere i intervjuet. Allikevel opplevde jeg at ved hjelp av semistrukturert intervju så pratet mine informanter mer åpent, og intervjusituasjonen opplevdes mer avslappende da jeg ikke måtte bryte av ved flere anledninger for å stille ett nytt spørsmål.

Et annet punkt man kan diskutere er hvilke resultater ville jeg hatt dersom jeg hadde benyttet meg av et kvantitativ datainnsamling? For det første ville jeg hatt flere informanter, og jeg hadde hatt mulighet til å sett virksomheten i en større helhet. Ved denne tilnærmingen ville informantene vært anonyme, og man ville gjerne fått annerledes svar og gjerne ville besvarelsene vært mer ærlig. Ved å ha hatt en kvantitativ datainnsamling, ville jeg nok også hatt andre spørsmål. Spørsmålet blir da om de på ”gulvet” hadde vært så positive til inkluderingsledelse slik ledelsen gjerne påstår de er. Her ville jeg også hatt mulighet til å benytte meg av det samme skjemaet i andre organisasjoner, for å etterprøve mine funn.

Besvarelsene fra de ulike virksomhetene ville også blitt lettere å sammenlignes. Men igjen hadde jeg ikke hatt mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, og da jeg måtte ha benyttet meg av en standardisert spørreundersøkelse, ville svarene vært ufullstendige ved en kvalitativ tilnærming.

Mitt mål med oppgaven var ikke å ”generalisere” noe jeg kunne gjort ved hjelp av kvantitativ datainnsamling, målet mitt var å se på ledernes syn på inkluderingsledelse, verdien av å være en flerkulturell arbeidsplass. Samtidig er det vanskelig å generalisere funnene i denne oppgaven, da informasjonen jeg har samlet inn har gått gjennom flere ledd, og hvor man ikke får mulighet til å registrere reaksjonene som ansiktsuttrykk, da kan mye av informasjonen fra informantene kan ha gått tapt på veien. Selv om jeg har forsøkt å analysere informasjonen så korrekt som mulig, er det ingen garanti for at opplysningene er helt slik informantene mente å formidle dem.

8.2 Videre forskning

Da det norske samfunnet er i stadig endring både når det kommer til nasjonalitet, utdanning og lignende, vil det alltid være behov for å undersøke temaet videre. Mine resultater er avhengig både av min bakgrunn som forsker, det teoretiske rammeverket jeg har tatt utgangspunkt i og det datamaterialet som er samlet inn. Hadde jeg hatt flere informanter både fra ledelsen og de ”på gulvet” hadde nok resultatene sett annerledes ut. Derfor mener jeg at det kunne vært interessant å gå enda dypere hvor flere kollegaer i samme virksomhet blir intervjuet. Det som hadde vært interessant og sett på er hvilke effekt en flerkulturell arbeidsplass faktisk hadde hatt for både virksomheten i seg selv og for de individuelle ansatte. Det er mye som tyder på at en flerkulturell arbeidsplass er viktig for virksomhetene når man skal utføre arbeidet, både i forhold til internasjonal samarbeid og i forhold til brukere.

Gjennom arbeidet med oppgaven opplevde jeg det som vanskelig å finne litteratur og forskning på dette området. Jeg måtte derfor benytte meg av litteratur som i utgangspunktet var knyttet til flerkulturell arbeidsplass og verdien av dette, men ledelse av flerkulturell arbeidsplass var det mindre av. Også forskningen som er aktuelle fokuserte mer på diskriminering av etnisk minoriteter. Det vil si den ser på hvor problematisk det er for etnisk

minoriteter å komme inn i det norske arbeidslivet og mindre av fordeler og utfordringer ved å ha et flerkulturell arbeidsplass. Ved at det hadde vært en forskning innenfor feltet jeg så på, ville det kunne gi oss et større innblikk i organisasjoner som satser på flerkulturell arbeidsplass, som består av kunnskapsdeling og motivasjon. Det vil også kunne hjelpe andre virksomheter som ikke satser på inkluderingsledelse til å få et innblikk i hvordan en flerkulturell arbeidsplass fungerer i praksis, utfordringer man kan møte og eventuelt innblikk i løsninger som fungerer for andre virksomheter. På denne måten vil ledere som ønsker å satse på inkludering føle seg mer forberedt på det som gjerne føles som ukjent. Det ville også bidratt til at diskriminering av etnisk minoriteter ville sunket betraktelig.

Inkludering i arbeidslivet kan være avhengig av individet selv, personalpolitikk og hvordan ledelsens engasjement er i den enkelte virksomhet. Har ledelsen den rette innstillingen, kompetansen og åpenhet i forhold til inkluderingsledelse vil også dette smitte over til de andre ansatte. Dette kan da bidra til å skape en mer samarbeidsvillig arbeidsplass som er åpen for ulikheter, det vil også bidra til at det å være en etnisk minoritet ikke er en hinder når det kommer til deltagelse i arbeidslivet, men heller en ressurs.

9 Konklusjon

Gjennom denne oppgaven har jeg sett på inkluderingsledelse av folk med etnisk bakgrunn. Ledelse har en stor rolle i virksomheten når det kommer til inkluderingsledelse, størrelse på virksomheten er av ingen betydning. Da samfunnet er i stadig endring, må virksomheter også tilpasse seg disse endringene. Tidligere forskning viser at minoriteter ennå blir diskriminert i rekrutteringsprosessen, og dette hindrer ikke bare minoriteter i å komme seg ut i arbeidslivet, men også virksomhetens utvikling kan bli hindret.

For å svare på problemstilling i kapittel 1 intervjuet jeg 3 ledere med erfaring innen personal, HR og rekruttering. Det var mye likheter i intervjuene, men det var allikevel noen punkter som skilte seg fra andres. Jeg fikk blant annet bekreftet at litteraturen (Brandi, Hildebrandt & Nordhaug 2004) og informantene hadde en felles oppfatning av hva inkluderingsledelse er, det eneste de ikke fokuserte på når de skulle gjøre rede for hva de la i begrepet inkluderingsledelse var arbeidet til ledelsen i dette. Mange tar for gitt at inkluderingsledelse baserer seg på å ha en virksomhet med flere forskjellige mennesker, og som et resultat av dette vil man møte på en del utfordringer. Inkluderingsledelse handler om blant annet om å lede arbeidsplasser med ulike mennesker, som kjønn, opprinnelse, alder, seksuell legning og funksjonshemming.

For alle informanter var selvsagt utdanning et krav, evt. kunne erfaring og kompetanse kompensere for dette. Dette gjaldt ikke noe særlig helseforetaket da de har strengere krav i forhold til behandling og lignende.

Jeg ønsket blant annet å belyse hva som kjennertegner og motiverer virksomhetens inkluderingsarbeid. Det empiriske materialet viser blant annet at inkluderingsledelse bringer med seg en del ressurser. Alle informantene var meget opptatt av å kunne gjenspeile det samfunnet i dag var blitt til, nemlig flerkulturell. Dermed var det viktig at arbeidsplassen også var det, men de så også andre fordeler. Ved å ha folk med variert utdannelse, gjerne fra utlandet skapte blant annet variasjon i virksomheten. Dette bidrar til å blant annet skille seg fra andre konkurrenter ved at de satser på mangfoldet, vil samarbeidspartnere fra ulike land danne tettere relasjoner da de gjerne møter på folk som har lik kulturell bakgrunn eller har kulturell forståelse, på dermed blir virksomhetene mer konkurransedyktige.

For at man skal kunne klare å forholde seg til ulike mennesker, men ulik bakgrunn og erfaring mener Lillebø (2004) at det er ledere som må legge til rette for at inkluderingsarbeidet skal være vellykket. Noen tror at det holder å kun rekruttere folk med ulike etniske bakgrunn eller andre forskjeller og at man vil ha oppleve vinning på bakgrunn av dette, men man må legge til rette ved å blant annet formidle riktige signaler til de ansatte. Ha klarhet i virksomheten i forhold til arbeidsforhold og det er svært viktig å følge opp med riktig handling. Oppstår det en situasjon er det viktig at man tar tak i problemet og får klarhet i situasjonen. Forskningen til Midtbøen og Rogstad (2012) viser at det ennå er diskriminering av etnisk minoriteter. Mine informanter var også av denne mening om at dette var gjeldende, men ikke hos dem.

Jeg bestemte meg tidlig at jeg ønsket å forholde meg til virksomheter som hadde som krav å ha høyere utdanning for å kunne kvalifisere seg som aktuelle kandidater til ledige stillinger. Jeg fikk 3 helt ulike virksomheter, hvor den ene var et oljefirma med ca. 200 ansatte, et helseforetak med rundt 6000 ansatte og et NAV kontor med rundt 45 ansatte. Jeg var først skeptisk i forhold til forskjellene på størrelsen av virksomheten, men det gikk bedre enn forventet. Selv med de begrensingene min oppgave har kom jeg i kontakt med ulike sektorer og det var interessant å se hvor mye disse virksomhetene hadde til felles. Jeg valgte å la være å se på hele rekrutteringsprosessen, men valgte heller å kun fokusere på hva mine informanter la mest vekt på når det kom til rekruttering på generelt basis og ved rekruttering av etnisk minoriteter.

Mine informanter var alle enige om at deres motiv for å satse på inkludering var blant annet for å være mer konkurransedyktige. Ved å satse på flerkulturell arbeidsplass, fikk blant annet de ansatte lære av hverandre og virksomheten fikk variasjon i arbeidsplassen som da kunne føre til innovasjonskraft. De var også opptatt av å fokusere på kompetanse og mulighetene til de ansatte fremfor nasjonalitet og bakgrunn. Verken økonomiske tilskudd eller annen form for støtte var motivasjon for inkluderingsledelse, motivasjonen for inkludering var hva den enkelte kunne bidra med i forhold til kompetanse, arbeidskraft og personlige egenskaper. Ut ifra min analyse fra intervjuene og den teorien jeg presenterte tidligere er kommunikasjon en viktig del av inkluderingsledelse. Informantene opplevde at det kunne oppstå misforståelser i forhold til hva som var budskapet og hvordan det ble tolket. Og dermed er det viktig å legge til rette i forhold til hva virksomheten forventer av medarbeiderne, og hvordan systemet er

lagt opp, for det trenger ikke å være det kulturelle eller nasjonalitet som fører til misforståelser, men tidligere erfaringer gjerne skaper diskusjoner, tvil og lignende.

Register/*

Litteraturliste

- Aakervik, R. U. (1992). *Fremmed på jobben? innvandrerne og arbeidslivet*. Tiden Norsk Forlag.
- Aase, O., & Glasø, L. (2009, August 27). *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*. Hentet Juni 16, 2012 fra www.sjop.no/index.php/sjop/article/download/78/65
- Berg, B. M. (2006). *HR Norge nyhetsbrev*. Hentet Oktober 11, 2012 fra http://www.hrnorge.no/Nyheter/Nyheter_2++6/Hva+er+egentlig+HR.9UFRvQ2V.ips
- Berg, E. M. (2006). *Coaching: å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bøhn, H., & Dypedahl, M. (2009). *Veien til interkulturell kompetanse*. Bergen: Forlaget AS og Vigmonstad & Bjørke.
- Brandi, S., Hildebrandt, S., & Nordhaug, I. N. (2004). *Inkluderingsledelse. Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dahl, Ø. (2001). *Møter mellom mennesker. Interkulturell kommunikasjon*. (1. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Dahl, S.-Å., Colbjørnsen, T., Gooderham, P. N., Heum, P., & Selvik, A. (2001). *Eldre ledere - ressurser og karrierealternativer. SNF rapport 5/01*. Bergen: SNF.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Eriksen, T. H., & Sajjad, T. A. (2006). *Kulturforskjeller i praksis. Perspektiver på det flerkulturelle Norge* (4. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Fivelsdal, E., Bakka, J. F., & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse. Struktur, prosess, læring og kultur*. (4. utg.). Oslo: J.W. Cappelens Forlag as.
- Hargreaves, A. (2003). *Læring og undervisning i kunnskapssamfunnet*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- IA-avtalen. (2010, 08 22). *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 1.mars 2010-31 desember 2013 (IA-avtalen)*. Hentet August 22, 2012 fra NAV, Inkluderende Arbeidsliv: <http://www.nav.no/Arbeid/Inkluderende+arbeidsliv/Om+IA-avtalen.234599.cms>
- IFakta. (2011). *Faktahefte om innvandring og integrering*. Oslo: IMDI.
- Irgerns, E. J. (2007). *Profesjon og organisasjon. Å samarbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Bokforlaget Vigmotstad & Bjørke AS.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kleven, H. I. (1998). *Klassesamfunnet*. Gyldendal Norsk Forlag.

Kleven, T. A. (2002). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering*. Oslo: Unipub Forlag.

Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. (2006). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Lillebø, R. (2001). *Den flerkulturelle arbeidsplass. En veiviser til flerkulturelt samspill*. Otta: Fortuna Forlag.

Lund, T. (2002). *Innføring i forskningsmetodologi*. Oslo: Unipub Forlag.

Midtbøen, A. H., & Rogstad, J. (2012). *Diskrimineringens omfang og årsaker. Etnisk minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning. .

NAV. (2006, August 22). *nav.no*. Hentet April 15, 2012 fra <http://www.nav.no/Lokalt/Hedmark/Arbeids-+og+velferdsetaten+opprettet+1.juli+2006.1073746820.cms>

Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nygård, R. (2007). *Aktør eller brikke. Søkelys på menneskers selvforståelse*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

OECD. (2003). *OECD Employment Outlook: 2003*. Hentet September 25, 2012 fra OECD org.: <http://www.oecd.org/els/employmentpoliciesanddata/31775205.pdf>

Roddevik, V. (2010). *Flerkulturelle arbeidsplasser. En veiviser*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Rogstad, J. (2001). *Sist blant likemenn? Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning Unipax.

Sand, T. (1997). *Flerkulturell virkelighet i skole og samfunn*. Oslo: Cappelen Akademiske.

SSB. (2007). *Statistisk sentralbyrå*. (G. Daugstad, Redaktør) Hentet 05 02, 2012 fra http://www.ssb.no/emner/02/notat_200756/notat_200756.pdf

SSB. (2012, 01 01). *Statistisk sentralbyrå*. Hentet 05 02, 2012 fra <http://www.ssb.no/vis/emner/02/01/10/innvbef/main.html>

Støren, L. A. (2004). *Arbeidsledighet og overkvalifisering blant ikke-vestlige innvandrere med høy utdanning. Analyser av kandidatundersøkelsen 2002. Rapport 7/2004*. Oslo: Norsk Institutt for studier av forskning og utdanning.

Stortings.meld.nr.17. (1996-1997). *Om innvandring og det flerkulturelle Norge*. Oslo: Kommunal- og arbeidsdepartementet.

Stortings.meld.nr.49. (2003-2004). *Mangfold gjennom inkludering og deltakelse. Ansvar og frihet*. Oslo: Det kongelige kommunal- og regionaldepartementet.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. (3. utg.). Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.

Tronstad, K. R. (2010). *Mangfold og likestilling i arbeidslivet. Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte*. Fafo-rapport.

Vedlegg nr. 1 – Skriv fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Jon Lauglo
Pedagogisk forskningsinstitutt
Universitetet i Oslo
Postboks 1092 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 29.11.2011

Vår ref: 28539 / 3 / AH

Deres dato:

Deres ref:

TILRÅDING AV BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 25.10.2011. Meldingen gjelder prosjektet:

28539
Behandlingsansvarlig
Daglig ansvarlig
Student

Integreringsledelse/minoriteter i arbeidslivet
Universitetet i Oslo, ved institusjonens overste leder
Jon Lauglo
Fatima Aissaoui

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.05.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim


Åsne Halskau

Kontaktperson: Åsne Halskau tlf: 55 58 89 26

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Fatiha Aissaoui, Moldegata hus 19 bolignummer H0314, 0445 OSLO

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, HSL, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. martin-arne.andersen@uit.no

Vedlegg nr. 2 - Informasjonsskriv

Til aktuelle fagpersoner

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave

Mitt navn er Fatiha Aissaoui og jeg er masterstudent i allmenn pedagogikk ved Universitetet i Oslo. Jeg holder for tiden på med den avsluttende masteravhandlingen. Temaet for oppgaven er mangfoldsledelse – minoriteter i arbeidslivet. Jeg ønsker å se hvordan en ”flerkulturell” arbeidsplass fungerer i praksis. Hovedfokuset for oppgaven ligger i hvilke utfordringer man kan møte på og hvilke fordeler det er ved å være en flerkulturell arbeidsplass med ansatte som har utdanning enten fra Norge eller utlandet. Dermed se om det er noe tilrettet opplegg for de med utdanning fra utlandet.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju en med fagkompetanse innen rekruttering og evt. som jobber med blant annet personal og konflikthåndtering.

Spørsmålene i intervjuet vil fokusere på hvordan dere fungerer som et team, og om dere har noen form for tilrettelegging på arbeidsplassen som andre gjerne ikke tar hensyn til.

Det vil benyttes båndopptaker ved intervjuet, samtidig som jeg vil ta notater. Intervjuet vil vare rundt en time og hvor intervjuet gjennomføres kan vi bli enige om sammen.

Deltagelsen er helt frivillig og du har mulighet til å trekke deg på et hvilket som helst tidspunkt uten noen nærmere forklaring. Velger du å trekk deg vil alle innsamlede data destrueres. Alle opplysninger vil behandles konfidensielt og alle anonymiseres. Det betyr at ingen enkeltpersoner vil kunne kjenne seg igjen i den endelige avhandlingen. Videre vil alle opplysninger etter at oppgaven er avsluttet våren 2012 destrueres. Informasjon vil under hele arbeidet oppbevares innelåst, slik at ingen andre enn jeg har tilgang på den og de innsamlede data vil kun arbeides med på min private pc.

Dersom du ønsker å delta i intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den tilbake til meg. Er det noe du lurer på, kan jeg kontaktes på mobil: [REDACTED], eller sende en e-post til: [REDACTED].

Du kan også kontakte min veileder, ved pedagogiske forskningsinstitutt [REDACTED]
[REDACTED]

Studien er meldt og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD).

Mvh Fatiha Aissaoui.

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt og lest informasjon om studien i Master i allmenn pedagogikk, *Inkluderingsledelse – minoriteter i arbeidslivet*, og ønsker å stille på intervju

Navn på deltaker

Dato

Fatiha Aissaoui

Dato

Vedlegg nr. 3 - Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

I. Bakgrunnsspørsmål – generelt om virksomheten:

1. Hvilke stilling har du i denne bedriften og hvor lenge har du arbeidet her?
2. Hva jobbet du med før du startet her?
3. Hvilke bakgrunn har du?
4. Kan du fortelle litt om hvilke arbeidsoppgaver du har?
5. Hva slags type arbeidsplass er dette – hva driver dere med/er deres hovedoppgaver?
6. Hva slags utdanning/bakgrunn er mest vanlig blant de ansatte?
7. Kan du fortelle litt om hva du/dere ville legge i begrepene ”inkluderingsledelse” og en ”mangfoldig/flerkulturell arbeidsplass”?

Motiv for inkluderingsledelse/ rekruttering /utfordringer:

8. Hvordan opplever du virksomhetens rekrutteringssituasjon?
9. Hva legger dere vekt på ved rekruttering? Hvilke kvalifikasjoner/egenskaper er viktig for å få jobb her?
- Hva slags kunnskap er viktig hos dere?
10. Har dere noen bevisst policy for å rekruttere arbeidskraft med annen enn norsk bakgrunn? Eller er rekrutteringen tilfeldig?
11. Hvor mange nasjonaliteter har dere på deres arbeidsplass?
12. Er det noen forhold/faktorer som kan bidra til å gjøre at det å ansette flere arbeidstakere med etnisk bakgrunn blir mer gjennomførbart/attraktivt (eks. Økonomisk støtte, lønnstilskudd, raskere saksbehandling e.l.)?
13. De med utdanning fra hjemlandet er det noe opplegg dere benytter dere av for å ”kvalitetssikre dem? (For å se at de holder mål til de kravene dere setter).

14. Har dere noen konkrete strategier eller tiltak for å rekruttere arbeidstakere som for eksempel etniske minoriteter.
- Hvis JA: Hva består disse i og hva gjøres i praksis? (norskopplæring/fadderordning)
15. Ved internasjonale samarbeid er det noen ordning for hvem som skal jobbe med bestemte prosjekter (folk med samme bakgrunn som de dere skal samarbeide med?).
16. Er det en målsetting for dere å rekruttere arbeidstakere med etnisk bakgrunn?
17. Har erfaringene virksomheten har gjort i forbindelse med ansettelsen av etnisk minoriteter ført til noen endringer i strategier eller politikk i dette området? Har dette gitt mersmak og et ønske om å styrke innsatsen på dette området? Eller har dere erfart prosessen som tungvint, upraktisk, uøkonomisk eller lignende?
18. Er det noen utfordringer med å ha medarbeidere fra andre kulturer/nasjonaliteter? Kan du nevne noen eksempler?
19. Hvilke fordeler mener du det er ved å være en slik flerkulturell arbeidsplass?
20. Hvordan fungerer mangfoldighetsledelsen i møtet med den skandinaviske tradisjon for samarbeid i arbeidslivet?
21. I hvilke grad har deres virksomhet en rekrutteringspolitikk og opplæringspolitikk med sikte på å sikre eller utvikle mangfold?
22. Har dere noen ordning for videreutdanning/kvalifisering av deres ansatte (med tanke på de med utdanning fra utlandet), eller må de ansatte kvalifisere seg på egenhånd før de begynner hos dere?
23. Hvilke konsekvenser har aktivt arbeid med mangfold og inkludering for organisasjonsutvikling, endring, læring og verdiskaping i deres bedrift?
24. Hva er det mest positive for bedriften ved å ha ansatte med etnisk bakgrunn?
25. Har du noen tilføyelser? Noe viktig som ikke har blitt tatt opp i intervjuet?